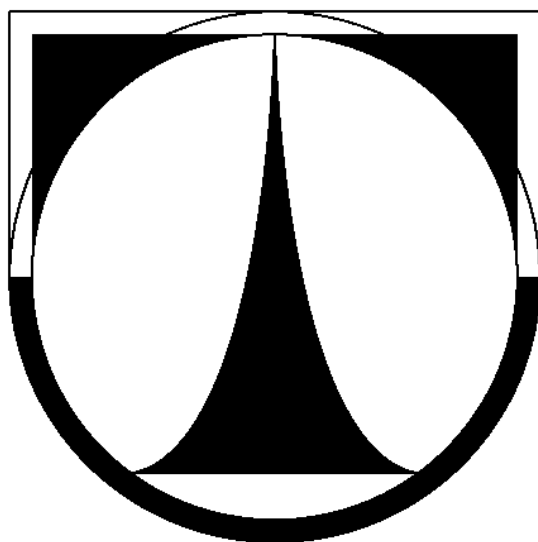


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Tereza Křivková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Financování Nadace Racek

The Finances of the Racek Foundation

DP – EF – KFÚ 2011 37

Bc. Tereza Křivková

Vedoucí práce: Ing. Martina Ortová, Ph.D., katedra financí a účetnictví

Konzultant: Lydie Halamová, Nadace Racek

Počet stran: 91

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 4. 5. 2011

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza KŘIVKOVÁ**
Osobní číslo: **E09000178**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Financování Nadace Racek**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Neziskové organizace - nadace
2. Právní úprava nadací
3. Popis Nadace Racek
4. Rozbor zdrojů financování v uvedené nadaci
5. Vyhodnocení a doporučení pro další rozvoj nadace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BRYCE, H. J. Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations. 3rd ed. San Francisco: JOSSEY-BASS, 1999. 816 s. ISBN 978-0-7879-5026-2.
2. DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací: Praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 192 s. ISBN 80-85603-38-1.
3. FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
4. NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. et. al. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
5. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
6. Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních фондах a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních фондах) v aktuálním znění.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Ortová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

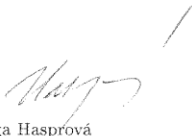
Lydie Halamová

Datum zadání diplomové práce:

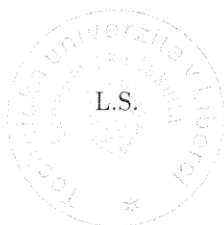
31. října 2010


Termín odevzdání diplomové práce:

6. května 2011


doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

děkanka




doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2011

Anotace

Tato diplomová práce vznikla ve spolupráci s Nadací Racek a zaměřuje se na její financování a fundraising. Správní radě Nadace Racek by měla poskytnout základní informace o možných zdrojích prostředků a měla by jí pomoci hlouběji proniknout do problematiky financování a fundraisingu. V práci jsou zahrnuty jak obecné postupy a možnosti financování nestátních neziskových organizací, tak autorkou navržené konkrétní potencionální způsoby financování dle aktuálního finančního a personálního stavu v nadaci. Obsahuje také doporučení pro finanční rozvoj v jednotlivých oblastech. Tato práce by Nadaci Racek měla sloužit jako podklad a inspirace k vytvoření vlastního fundraisingového plánu sloužícího k efektivnějšímu naplňování cílů a ke zvyšování prosperity nadace.

Klíčová slova

Nadace, nadační fond, financování, fundraising.

Annotation

This thesis has been developed in cooperation with the Racek Foundation and focuses on financing and fundraising. It should provide the Managing Board of the Racek Foundation with basic information on potential sources of funds and should provide a deeper understanding of the issue of funding and fundraising. The thesis includes both general procedures and funding options for non-profit organizations, and specific potential methods of financing designed by the author with consideration of the financial and personnel condition of the Racek Foundation. Recommendations for financial development in specific areas of activities are also included. This thesis should provide the Racek Foundation with a basis and the inspiration to create its own fundraising plan that would lead to a more effective implementation of its objectives to increase the material resources of the Racek Foundation.

Keywords

Foundation, endowment fund, financing, fundraising.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod	13
1 Význam neziskového sektoru ve společnosti	15
1.1 Specifika neziskových organizací	16
1.2 Poslání NNO	17
1.3 Stručná historie nadací v ČR.....	19
2 Právní úprava nadací	22
2.1 Základní ustanovení	22
2.2 Zřízení a vznik nadace a nadačního fondu	23
2.3 Zrušení a zánik nadace a nadačního fondu.....	25
2.4 Orgány nadace a nadačního fondu	26
2.4.1 Správní rada.....	26
2.4.2 Dozorčí rada, revizor	27
2.5 Použití majetku nadace a nadačního fondu	27
2.5.1 Nakládání s nadačním jměním	28
2.6 Účetnictví a výroční zpráva.....	29
2.7 Rozdíly mezi nadacemi a nadačními fondy	30
2.8 Přehled dalších právních předpisů platných pro nadace a nadační fondy	31
3 Fundraising.....	32
3.1 Druhy fundraiserů	32
3.2 Vícezdrojové financování	35
3.3 Dárcovství	37
3.3.1 Dárcovství – jednotlivci	37
3.3.2 Dárcovství – firmy	40
3.4 Veřejné zdroje	42
3.4.1 Prostředky z Evropské unie.....	44
3.4.2 Nadační investiční fond.....	44
3.5 Nadační příspěvky.....	46
3.6 Vlastní příjmy.....	46
3.7 Dobrovolnictví	47

4	Základní informace o Nadaci Racek	51
4.1	První kroky nové správní rady	56
4.1.1	Nemovitosti	57
4.1.2	Finanční produkty	58
5	Navržené možnosti financování Nadace Racek	60
5.1	Rozvoj zdrojů	61
5.1.1	Dárcovství	62
5.1.2	Veřejné zdroje a nadační příspěvky	65
5.1.3	Vlastní příjmy	70
5.1.4	Dobrovolnictví	72
5.2	Zhodnocování prostředků	73
5.2.1	Produkty finančního trhu	75
5.2.2	Nemovitosti	77
6	Závěrečné zhodnocení a rekapitulace	82
	Závěr	85
	Seznam literatury	87
	Seznam příloh	91

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Znaký dobrého poslání</i>	18
<i>Obr. 2: Motivy dárců k podpoře NNO.....</i>	39
<i>Obr. 3: Srovnání celkové výše dotací poskytnutých NNO z jednotlivých veřejných rozpočtů v roce 2008</i>	43
<i>Obr. 4: Růst zaregistrovaného nadačního jmění od roku 2002</i>	45
<i>Obr. 5: Podíl dobrovolníků</i>	49
<i>Obr. 6: Typy pracovníků v OOS v roce 2007</i>	50
<i>Obr. 7: Nadační příspěvky dle podpořených oblastí 2000 – 2010</i>	53
<i>Obr. 8: Výše nadačních příspěvků v jednotlivých letech</i>	54
<i>Obr. 9: Růst nadačního jmění v jednotlivých letech.....</i>	55

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Počet nadací a nadačních fondů v ČR v průběhu let</i>	<i>20</i>
<i>Tab. 2: Rozdíly mezi nadacemi a nadačními fondy</i>	<i>30</i>
<i>Tab. 3: Požadavky na pozici fundraiseir/ka</i>	<i>34</i>
<i>Tab. 4: Pořadí nejvíce využívaných finančních zdrojů</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 5: Aktuální rozdělení finančních prostředků</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 6: Přehled o finančním stavu Nadace Racek</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 7: Kalkulace výnosů projektu Finanční gramotnosti</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 8: Rozpočet Nadace Racek na rok 2011</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 9: Kalkulace výnosů z pronájmu bytu</i>	<i>79</i>

Seznam zkratek

CRM – cause related marketing (sdílený marketing)

FO – fyzická osoba

IKS – Investiční kapitálová společnost

NIF – Nadační investiční fond

NNO – nestátní nezisková organizace

NROS – Nadace rozvoje občanské společnosti

OECD – Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj

OOS – organizovaná občanská společnost

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

p. a. – per annum (ročně)

PO – právnická osoba

RVNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

STEM – Středisko empirických výzkumů

Úvod

Neziskový sektor je ve vyspělé, demokratické společnosti velmi klíčový a v dnešní době i nepostradatelný. Nabízí obecně prospěšné služby, které z důvodů neefektivity či finanční náročnosti nejsou poskytovány státem ani sektorem ziskovým. Neziskové organizace ze své podstaty netvoří zisk a zároveň jejich pracovníci zpravidla nemohou být motivováni nadstandardním finančním ohodnocením. Pro dlouhodobý rozvoj neziskových organizací je však ve srovnání se ziskovým sektorem kvalitní manažerské řízení neméně důležité a nároky na vedoucí pracovníky jsou s komerční sférou srovnatelné.

Tato práce má pomoci k naplnění vize a poslání konkrétní neziskové organizace – Nadace Racek. Práce vznikla na základě potřeby správní rady nadace řešit v současnosti i v budoucnosti otázku financování, obzvláště fundraisingu. Dobrý fundraising je velmi důležitou a nepostradatelnou oblastí pro dlouhodobý rozvoj nadace, a proto je mu věnována podstatná část textu. Tato práce by měla pomoci správní radě porozumět významu této oblasti v činnosti neziskových organizací – nadací a lépe se zorientovat v oblasti financování a fundraisingu tak, aby byly naplánovány jednotlivé kroky, činnosti a postupy s celkovým pochopením dané problematiky.

V práci bude nejprve zkoumána oblast neziskového sektoru se zaměřením především na nadace. Přiblížena budou specifika a ustanovení vyplývající ze zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, kterými se nadace musí řídit. Znalost tohoto zákona je podmínkou pro navrhování konkrétních možností. Detailně budou popsány jednotlivé aspekty výše zmiňovaného fundraisingu. Vícezdrojové financování je pro neziskový sektor velmi klíčové, a proto bude značná část textu věnována právě různým zdrojům financování neziskových organizací. Zdroje budou nejprve představeny z obecného hlediska neziskového sektoru, a následně budou v druhé části práce aplikovány na konkrétní případ Nadace Racek. Nadace Racek bude v práci představena od svého vzniku po současný stav finanční i personální.

Dále v práci bude uveden rozbor možných zdrojů a investic nadace. Tato část vyjde z textu uvedeného v prvních kapitolách práce, který zde bude dále rozveden. Budou využity konkrétní znalosti a podmínky v nadaci a bude pracováno s konkrétními daty, údaji a čísly Nadace Racek. Výstupem textu budou doporučení pro další rozvoj v jednotlivých oblastech, která budou nakonec shrnuta v závěrečné kapitole.

Samotný fundraisingový plán nebude součástí ani výstupem této práce. Fundraisingový plán musí vycházet z vize a poslání Nadace Racek a při jeho tvorbě jsou důležité časové a personální možnosti správní rady a dobrovolníků Nadace Racek. Právě proto tento plán nebude tvořen, ale práce bude souhrnem možností a doporučení pro správní radu a může sloužit jako podklad pro jeho vytvoření. Práce se také nezabývá výběrem a doporučením konkrétních finančních institucí ani finančních produktů a nepopisuje ani podmínky těchto produktů. Jelikož je aktuálně rozvinutí oblasti financování a fundraisingu jednou z hlavních priorit správní rady nadace, je cílem této práce poskytnout jí dostatek podnětů a návrhů, na jejichž základě bude moci zvolit konkrétní činnosti a kroky při tvorbě fundraisingového plánu Nadace Racek a nadační politiky v oblasti financování.

1 Význam neziskového sektoru ve společnosti

Neziskový sektor zastává ve společnosti specifickou roli. Obecným důvodem jeho existence je potřeba zajistit veřejně prospěšné služby, které stát ani ziskový sektor nemohou či neumí poskytnout, případně je poskytují za neefektivních podmínek. Neziskový sektor, který vyplňuje tento prázdný prostor, se obvykle soustřeďuje na užší skupinu osob s konkrétními potřebami a to mu dává prostor být flexibilní, efektivní a přesně zacílený, což umožňuje pracovat s nižšími náklady. Důležitost neziskového sektoru byla rozpoznána už v 70. letech v USA a následně i v zemích západní Evropy, a i když na každém kontinentu jiným způsobem, od té doby je tam tento sektor podporován.¹

Se zrodem neziskového sektoru stát veřejně prospěšné služby poskytovat nepřestal, ale poskytuje je pouze v omezené míře a v obecnějším smyslu. To mu umožňuje rozdělovat prostředky neziskovému sektoru, který s nimi dále nakládá, využívá je či přerozděluje. Pro stát to je výhodné, protože v neziskovém sektoru jsou činnosti často vykonávány dobrovolníky, oproti tomu státem by byla část prostředků určených do těchto služeb spotřebována na platy a pojistné státních zaměstnanců, kteří by se danou problematikou zabývali.

Neziskový sektor má ale i jiný význam. Je důležitý pro každou demokratickou společnost, protože podporuje demokracii a demokratické cítění občanů. V rámci neziskových organizací je prostor pro různorodost a odlišnost názorů. Občané se mohou svobodně vyjadřovat, rozvíjet a realizovat své názory a zájmy, mohou řešit problémy, které vnímají jako závažné, mohou ovlivňovat veřejné dění, být aktivní a zapojení. To přináší pocit svobody, užitečnosti a občanské odpovědnosti, což zvyšuje kvalitu demokracie a přispívá to k její stabilitě.²

V dalším textu bude věnována pozornost přesnějšímu vymezení organizací, které mohou být považovány za součást neziskového sektoru, jakož i poslání, které je pro každou

¹ ŠILHÁNOVÁ, H., et al., Základní informace o neziskovém sektoru v ČR, s. 8.

² Tamtéž, s. 7.

neziskovou organizaci zásadní. Na závěr této kapitoly bude stručně přiblížena historie nadací v ČR.

1.1 Specifika neziskových organizací

Názory na to, jaké organizace, iniciativy či organizační formy do neziskového sektoru patří, se často rozcházejí, záleží také na účelu, pro který se tato problematika zkoumá. Obecně přijímaným pohledem, který původně vznikl pro potřeby mezinárodního srovnávacího výzkumu, je ten, který vytvořili L. Salamon a H. Anheier.³ Podle jejich definice se do neziskového sektoru řadí organizace, které splňují následujících pět charakteristik.

1. Jedná se o organizace

Jsou to skupiny, které jsou určitým způsobem institucionalizovány. V mnoha zemích je to dáno právní formou organizace. V zemích, kde zákon tuto oblast neupravuje, se může jednat o jiná vyjádření organizovanosti (např. daná pravidla, jasně definované činnosti, pravidelná zasedání apod.).

2. Organizace mají soukromou povahu

Nejsou součástí státní správy, mají vlastní vedení, jsou na státu nezávislé. Mohou ale čerpat podporu ze státního rozpočtu.

3. Organizace nerozdělují zisk

Pokud je organizací v daném období dosaženo zisku, zisk se nerozděluje mezi vedení nebo členy, ale zůstává v organizaci a je použit na další rozvoj a činnost organizace.

4. Organizace jsou samosprávné

Organizace mají svá vnitřní pravidla řízení a nejsou vedeny zvenčí. Podle daných pravidel jsou schopny samy řídit svou činnost.

5. Organizace jsou dobrovolné

Organizace musí obsahovat určitý prvek dobrovolnosti, který není blíže specifikován, ale musí být prokazatelný. Neznamená to, že všechna práce

³ SALAMON, L., M., ANHEIER, H., K., The Emerging Nonprofit Sector, s. 17.

v organizaci musí být vykonávána dobrovolně, ani že všechny příjmy by musely přicházet z dobrovolných darů.⁴

V rámci těchto charakteristik můžeme neziskový sektor dále dělit na:

- **organizace vzájemně prospěšné** – vznikly, aby naplňovaly potřeby svých členů, pokud slouží i veřejnému zájmu, není to hlavním cílem organizace,
- **organizace veřejně prospěšné** – vznikly, aby poskytovaly veřejně prospěšné služby, a jsou otevřeny široké veřejnosti.

Pro své účely i pro účely české veřejnosti Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNNO) rozlišuje neziskové organizace na státní a nestátní. Těmi státními jsou příspěvkové organizace a organizační složky státu (bývalé rozpočtové organizace), které realizují výkon veřejné správy na úrovni státu, regionů či obcí. Je možno se setkat také s označením veřejné neziskové organizace, naopak u nestátních neziskových organizací jsou používány také názvy nevládní, soukromé či občanské neziskové organizace. Nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO) jsou chápána společenství lidí pracujících kolektivně v určité oblasti, která jsou schopná sebeřízení, a i přesto, že by do této definice spadalo mnohem více forem, RVNNO uznává pouze občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby, nadace a nadační fondy.⁵

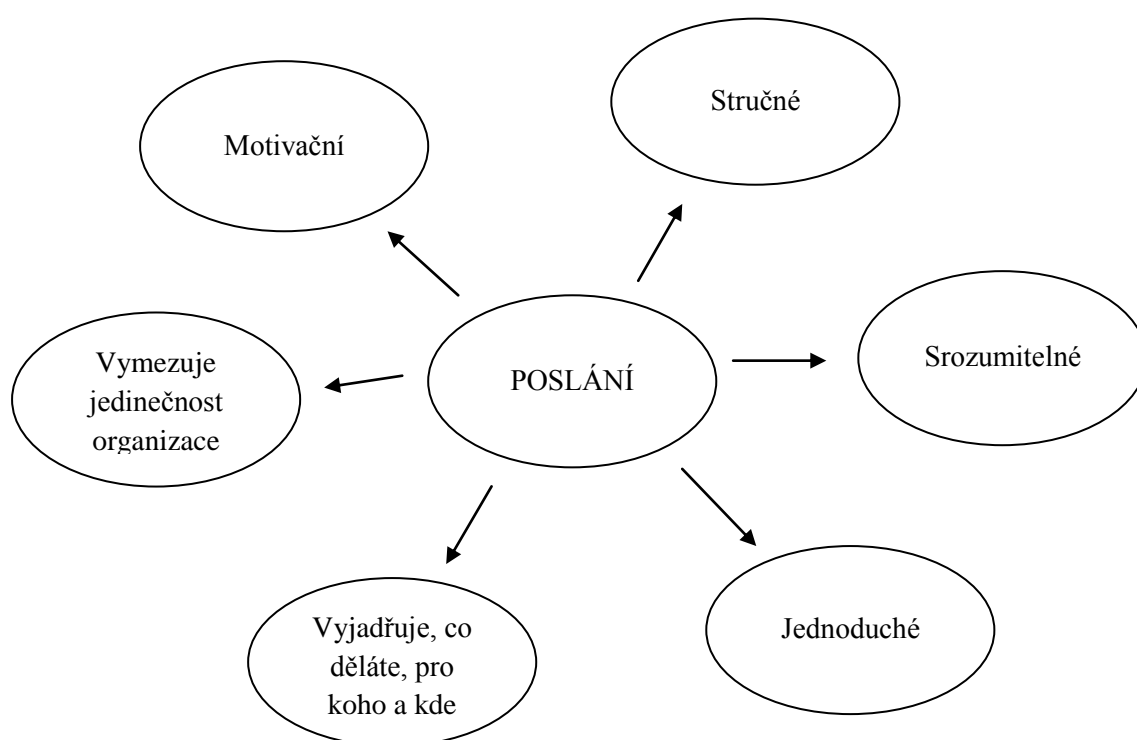
1.2 Poslání NNO

Pro každou neziskovou organizaci, a nadace nejsou výjimkou, je zásadní mít správně zformulované poslání organizace. To stojí na samotném začátku činnosti a musí být jasné jako první. Vychází z nenaplněné potřeby, kterou vnímá určitá skupina osob (příp. jednotlivců), která chce přispět k jejímu naplnění. Až když je jasné poslání, volí se nejvhodnější právní forma organizace, vychází z něj také propagace organizace a její image, fundraising, jednotlivé činnosti, které vykonává, hodnoty, které vyznává a mnoho dalšího.

⁴ HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M., Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení, s. 7.

⁵ Tamtéž, s. 8.

Poslání je zásadní jak pro klienty organizace, veřejnost, která se s činností setkává, tak i pro dárce podporující organizaci. Neméně důležité je i pro zaměstnance a dobrovolníky, kteří s posláním musí být vnitřně ztotožnění, což je zároveň vnitřně motivuje k tomu, co dělají. Poslání pomáhá všem zmíněným skupinám pochopit, o co organizaci jde, co je důvodem existence a co chce naplnit. Aby mohlo plnit dobře svou funkci, mělo by poslání naplňovat charakteristiky, které zachycuje obrázek č. 1.



Zdroj: ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 22.

Obr. 1: Znaky dobrého poslání

Úkolem vedoucích NNO je převádět poslání do specifických cílů – dlouhodobých i krátkodobých, přičemž ty krátkodobé by měly být tvořeny s ohledem na ty dlouhodobé. Ať už budou jakékoliv, budou se měnit, vyvíjet a upravovat tak, aby vedly k naplňování poslání, případně mohou být také zrušeny, pokud by se to nedělo. Oproti poslání, které je trvalé, jsou cíle dočasné.⁶

⁶ DRUCKER, P., F., Řízení neziskových organizací: Praxe a principy, s. 16.

O své zkušenosti s plánováním a tvorbou cílů se dělí Aleš Rozkovec: „*Chce to výhled tak na dva roky. Když se teď do plánu dívám, vidím, že jsme v lecčem byli vedle, že jsme se přeceňovali, ale že jsou na druhé straně věci, které se nám podařily. V tom je myslím jeho smysl. Tohle tříbení budoucího směřování nekončí sepsáním plánu, pokračuje jeho naplňováním a zpětným hodnocením.*“ uvádí ředitel Nadace EURONISA v případové studii o získávání prostředků z místních zdrojů a dále pokračuje: „*Součástí strategického plánu je totiž plán finanční, který vychází z plánu činnosti a na který navazuje plán zajištění trvale rostoucích příjmů, včetně způsobů, jak ho dosáhnout. Každé plánování, jak získávat prostředky, musí vycházet z toho, čím se konkrétně hodláte zabývat. Jinak je to plácnutí do vody.*“⁷

1.3 Stručná historie nadací v ČR

Nadace mají v historii českého národa své místo. První zmínky jsou o nich registrovány dle Ottova naučného slovníku již v roce 1786, filantropie obecně má ještě mnohem starší kořeny. Nadace se během let rozmáhaly takovým způsobem, že za dob Rakousko – Uherska bylo nejvíce studentských nadací právě v Čechách – ke konci roku 1891 jich bylo evidováno 933 a o dva roky později už jich bylo přes tisíc.⁸ Během komunismu byly ale všechny nadace kromě jedné zrušeny.

Tou jedinou, která byla zachována, a nyní nejstarší českou nadací je nadace Nadání Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových (Hlávkova nadace).⁹ I když nebyla zrušena, byla připravena o podstatnou část svého majetku. Po roce 1989 mohla být činnost nadací znovu obnovena a nastal poměrně zajímavý vývoj v počtu registrovaných nadací (viz tabulka č. 1). Pro srovnání je uveden i počet nadačních fondů.

⁷ KROUPA, J., LEDVINKA, T., *Neziskové organizace šestkrát jinak – sborník případových studií*, s. 108.

⁸ PETRLÍKOVÁ, B., *Nadace a nadační fondy*, s. 62.

⁹ Byla založena v roce 1904 za účelem sloužit vzdělanosti českého národa.

Tab. 1: Počet nadací a nadačních fondů v ČR v průběhu let

Rok	Údaje sečtené k měsíci	Počet registrovaných nadací	Přírůstek nadací oproti předchozímu roku	Počet registrovaných nadačních fondů	Přírůstek nadačních fondů oproti předchozímu roku
1989	prosinec	x	x	x	x
1990	prosinec	37	37	x	x
1991	prosinec	420	383	x	x
1992	prosinec	1 551	1 131	x	x
1993	prosinec	2 768	1 217	x	x
1994	prosinec	3 800	1 032	x	x
1995	listopad	4 253	453	x	x
1996	březen	4 392	139	x	x
1997	prosinec	5 238	846	x	x
1998	listopad	55	-5 183	71	x
1999	prosinec	272	217	695	624
2000	květen	282	10	735	40
2001	listopad	299	17	784	49
2002	říjen	330	31	825	41
2003	listopad	350	20	859	34
2004	prosinec	362	12	898	39
2005	prosinec	368	6	925	27
2006	prosinec	380	12	992	67
2007	prosinec	390	10	1 048	56
2008	prosinec	411	21	1 095	47
2009	prosinec	429	18	1 168	73
2010	říjen	449	20	1 199	31

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z:

ŠILHÁNOVÁ, H., et al., Základní informace o neziskovém sektoru v ČR, s. 15.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2010 [online]. Praha:

Neziskovky.cz. 2010-06 [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW:

<http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_tabulka_1990_2010.pdf>

Zlomovým se stal rok 1998, kdy nabyl účinnosti zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, který ustanovil požadavek na nadační jmění v minimální výši 500 000 Kč. Pro velký počet tehdejších nadací byl tento požadavek nesplnitelný, proto mnohé zanikly a některé se transformovaly do nadačních fondů, kterým dal tento zákon nově vzniknout. Od roku 2000 počet nadací i nadačních fondů, i když jen pozvolna, stále stoupá. Tak jako je společnost v neustálém vývoji, mění se i poslání nově vznikajících nadací a nadačních fondů, jakož i ostatních neziskových organizací, které reagují na aktuální potřeby a současný stav společnosti.

2 Právní úprava nadací

Činnost nadací a nadačních fondů je upravována zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech) ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon nabyl účinnosti dne 1. 1. 1998. Nově byly zpřísněny podmínky pro fungování nadací (například výše zmiňovaný požadavek minimální výše nadačního jmění 500 000 Kč) a také byla zavedena zcela nová právní forma – nadační fond – jako alternativa pro ty nadace, které nebyly schopny naplnit podmínku minimální výše nadačního jmění.

Zákon byl od svého vzniku několikrát upraven následujícími předpisy:

- zákon č. 158/2010 Sb.,
- zákon č. 227/2009 Sb.,
- zákon č. 126/2008 Sb.,
- zákon č. 296/2007 Sb.,
- zákon č. 257/2004 Sb.,
- zákon č. 210/2002 Sb.

V následujícím textu budou přiblížena pravidla pro činnost nadací a nadačních fondů od jejich zřízení až po jejich zrušení tak, jak je upravuje výše zmiňovaný zákon.

2.1 Základní ustanovení

Zákon o nadacích a nadačních fondech charakterizuje nadaci nebo nadační fond jako účelové sdružení majetku zřízené a vzniklé podle daného zákona za účelem dosahování obecně prospěšných cílů. Občanský zákoník přiznává účelovým sdružením majetku status právnických osob.¹⁰ Zákon o nadacích a nadačních fondech upravuje také to, co je považováno za obecně prospěšné cíle, těmi jsou zejména *„rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí,*

¹⁰ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, § 18 odst. 2 písm. b).

kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání tělovýchovy a sportu.“¹¹ Nadace musí být ve svém názvu označena jako „nadace“, nadační fond jako „nadační fond“. Zákon zakazuje ostatním osobám tato pojmenování ve svých názvech používat.

Nadační fond používá k dosahování svých cílů veškerý svůj majetek, nadace výnosy z nadačního jmění a ostatní majetek. Majetek nadace je tvořen peněžními prostředky, cennými papíry, nemovitými a movitými věcmi, jinými majetkovými právy nebo jinými majetkovými hodnotami, na nichž nevážnou zástavní práva.¹² Nadační jmění zahrnuje peněžité a nepeněžité vklady a nadační dary. Nadační jmění je zapisováno do nadačního rejstříku v peněžním vyjádření a musí dosahovat alespoň 500 000 Kč. Pod zapsanou hodnotu nesmí trvale klesnout, tzn., že v případě poklesu musí být zpátky na zapsanou hodnotu navýšeno nebo novým zápisem u rejstříkového soudu sníženo na reálnou hodnotu. Pokud by nadační jmění kleslo pod 500 000 Kč a nebylo v dané lhůtě navýšeno, musela by být nadace zrušena nebo sloučena s jinou nadací. Majetek nadace nebo nadačního fondu smí být používán pouze v souladu s účelem, ať už se jedná o náklady spojené se správou nadace nebo o poskytování nadačních příspěvků.

Terminologie vymezuje rozdíl mezi nadačním darem a nadačním příspěvkem. Nadační dar je vše, co nadace nebo nadační fond obdrží od třetích osob k naplňování cílů nadace nebo nadačního fondu. Nadační příspěvek je to, co nadace nebo nadační fond poskytne třetí osobě a je to konkrétním naplněním cíle dané nadace nebo nadačního fondu.

2.2 Zřízení a vznik nadace a nadačního fondu

Nadace nebo nadační fond se zřizuje sepsáním nadační listiny (tj. zakládací listina, pokud se jedná o jediného zakladatele, zakládací smlouva, pokud se jedná o více zakladatelů, nebo závěť), která, nejde-li o závěť, musí obsahovat:

- název a sídlo nadace nebo nadačního fondu,

¹¹ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 1.

¹² Tamtéž, § 3.

- název (příp. obchodní jméno), sídlo a identifikační číslo zřizovatele (zřizovatelů) u právnických osob, nebo jméno a příjmení (příp. obchodní firmu), rodné číslo (příp. datum narození) a trvalý pobyt zřizovatele (zřizovatelů) u fyzických osob,
- vymezení účelu, pro který se nadace nebo nadační fond zřizuje, musí se shodovat s obecně prospěšným cílem,
- výši, popřípadě hodnotu majetkového vkladu, který se každý zřizovatel zavazuje vložit do nadace nebo nadačního fondu,
- údaje o členech správní rady, jejich počet a způsob jejich jednání za nadaci nebo nadační fond,
- údaje o členech dozorčí rady a jejich počet nebo údaje o revizorovi,
- stanovení pravidla pro omezení nákladů nadace nebo nadačního fondu,
- určení osoby, která spravuje majetkové vklady zřizovatele (zřizovatelů) do vzniku nadace nebo nadačního fondu,
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků.¹³

Nadační listina může upravovat či měnit některé požadavky a ustanovení tohoto zákona tam, kde to zákon povoluje. Další důležitou listinou nadace nebo nadačního fondu je statut. Je to veřejný dokument, který musí nadace nebo nadační fond vydat do 30 dnů ode dne vzniku. Obsahuje podmínky pro jednání orgánů nadace nebo nadačního fondu a pro poskytování nadačních příspěvků, případně další ujednání, která zákon požaduje. O změně statutu rozhoduje správní rada.

„Nadace nebo nadační fond vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku. Rejstřík je veřejným seznamem; jeho součástí je i statut nadace nebo nadačního fondu a výroční zpráva.“¹⁴ Do rejstříku se zapisují informace o nadaci, správní a dozorčí radě (případně revizorovi) a nadačním jmění. Údaje o nadačním jmění se zde naprosto přesně specifikují, je třeba uvést hodnotu jmění, názvy bank a čísla účtů, na nichž je jmění uloženo, případně údaje o smlouvě o správě cenných papírů, to vše včetně všech souvisejících dokumentů. Každá změna v rozložení prostředků se musí nahlásit u příslušného soudu.

¹³ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 3.

¹⁴ Tamtéž, § 5.

Zákon č. 158/2010 Sb., kterým se mění zákon o nadacích a nadačních fondech, vkládá nově § 8a, který přiznává správní radě právo rozhodnout o změně právní formy z nadačního fondu na nadaci, pokud jsou splněny následující podmínky:

- změnu připouští nadační listina,
- se změnou souhlasí revizor či dozorčí rada,
- majetek nadačního fondu je vyšší než 1 000 000 Kč a alespoň 500 000 Kč může být zapsáno jako nadační jmění.¹⁵

2.3 Zrušení a zánik nadace a nadačního fondu

Nadace nebo nadační fond se zrušují:

- dosažením účelu,
- sloučením s jinou nadací nebo nadačním fondem, pokud je účel přejímací nadace shodný nebo obdobný s účelem slučované nadace, o sloučení rozhoduje správní rada,
- rozhodnutím správní rady, pokud se majetek nadačního fondu vyčerpal a nadační fond nemůže plnit svůj účel,
- rozhodnutím soudu
 - pokud nadace nebo nadační fond závažným způsobem porušují zákon, nadační listinu nebo statut,
 - pokud nebyli zvoleni členové orgánů nadace nebo nadačního fondu nebo se nekonalo žádné zasedání správní rady,
 - pokud nadace nebo nadační fond neplní svůj účel po dobu minimálně dvou let, zvláště pokud nerozděluje nadační příspěvky,
 - pokud nadaci z nadačního jmění neplynou trvalé výnosy a nelze tak plnit účel nadace nebo pokud výše nadačního jmění klesla pod 500 000 Kč a v zákonem stanovené lhůtě nedošlo k jeho navýšení,
- prohlášením konkurzu nebo zamítnutím návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku.

¹⁵ Zákon č. 158/2010 Sb., který se mění zákon o nadacích a nadačních fondech, bod 6.

Zrušení může proběhnout s likvidací nebo bez likvidace, po zrušení následuje vymazání z rejstříku a tím nadace nebo nadační fond zaniká.

2.4 Orgány nadace a nadačního fondu

Nadace a nadační fondy mají orgány dva – správní radu, která nadaci nebo nadační fond řídí a je statutárním orgánem, a dozorčí radu (nebo revizora), která kontroluje a dohlíží na činnost nadace. Člen správní rady nemůže být zároveň členem dozorčí rady či revizorem a naopak. Nyní budou jednotlivé orgány popsány podrobněji.

2.4.1 Správní rada

Správní rada je charakterizována třemi trojkami - musí být nejméně tříčlenná, počet členů musí být dělitelný třemi a funkční období je tříleté. Pro správní radu existují specifická omezení a požadavky. Její členové ani osoby jim blízké¹⁶ nesmí být v žádném pracovněprávním ani jiném obdobném vztahu s nadací, musí to být bezúhonné fyzické osoby způsobilé k právním úkonům.

Jednání správní rady svolává a řídí předseda. Aby bylo rozhodnutí správní rady platné, je potřeba souhlas většiny členů, v případě rovnosti hlasů rozhoduje předseda. Členství ve správní radě zaniká uplynutím funkčního období, úmrtím, odvoláním nebo odstoupením.

„Do výlučné působnosti správní rady náleží:

- a) vydat statut a rozhodovat o jeho změnách,*
- b) schvalovat rozpočet a jeho změny,*
- c) schvalovat roční účetní závěrku a výroční zprávu o činnosti a hospodaření (dále jen "výroční zpráva"),*
- d) rozhodovat o sloučení, pokud není sloučení vyloučeno nadační listinou,*

¹⁶ Příbuzný v řadě přímé, sourozenec, manžel, partner, jiné osoby v poměru rodinném nebo obdobném, jestliže by újmu, kterou utrpěla jedna z nich, druhá důvodně pociťovala jako újmu vlastní.

- e) volit nové členy správní rady a dozorčí rady, popřípadě revizora, nestanoví-li nadační listina jinak, a rozhodovat o odvolání člena správní rady, člena dozorčí rady, popřípadě revizora, přestane-li splňovat podmínky členství nebo funkce; z členů správní rady volit a odvolávat jejího předsedu,*
- f) stanovit výši odměny za výkon funkce člena správní rady, dozorčí rady, popřípadě revizora,*
- g) rozhodovat o zvýšení nebo snížení nadačního jmění, za podmínek stanovených tímto zákonem.*¹⁷

2.4.2 Dozorčí rada, revizor

Kontrolní činnost v nadaci nebo nadačním fondu může vykonávat buď revizor (samostatná fyzická osoba) nebo dozorčí rada. V případě, že je nadační jmění nadace nebo majetek nadačního fondu vyšší než 5 000 000 Kč, musí být zřízena dozorčí rada. Platí pro ni stejná ustanovení jako pro správní radu vyjma práva volby nových členů dozorčí rady. Členové dozorčí rady se mohou účastnit zasedání správní rady a musí na něm dostat prostor vyjádřit se, pokud o to požádají. Také mohou svolávat mimořádná zasedání správní rady, pokud si to situace vyžádá.

2.5 Použití majetku nadace a nadačního fondu

Majetek nadace nebo nadačního fondu může být použit pouze k úhradě nákladů nutných k zajištění činnosti nadace nebo nadačního fondu nebo k poskytnutí nadačních příspěvků. Pro oba způsoby se vede oddělená evidence. S majetkem musí být nakládáno v souladu s účelem, pro který byla nadace nebo nadační fond zřízen, s podmínkami uvedenými v nadační listině nebo ve statutu a se zákonem. Majetek nesmí být poskytován k financování politických stran nebo hnutí. Členové správní rady a dozorčí rady ani osoby jim blízké nesmějí být příjemci nadačního příspěvku ani členy správního nebo kontrolního orgánu právnické osoby, která je příjemcem nadačního příspěvku.

¹⁷ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 10.

2.5.1 Nakládání s nadačním jměním

Nadace nemohou s prostředky zapsanými jako nadační jmění libovolně nakládat. Tato omezení mají v zákoně své místo, aby přispěla k trvalé stabilitě nadací a předcházela rizikovému investování vysokých částek nebo riziku ztráty z podnikání ať už vlastní nebo právnické osoby, za kterou by nadace ručila. Nadace se musí řídit ustanoveními zákona, která určují, jak mohou nebo nemohou prostředky zhodnocovat. Tato omezení jsou následující.

1. Nadace musí ve statutu určit pravidlo omezující výši nákladů, které smí použít na správu nadace. Toto pravidlo musí dodržovat.
2. Nadace smí pronajímat nemovitosti, pořádat loterie, tomboly, veřejné sbírky, kulturní, společenské, sportovní a vzdělávací akce. Jinak nesmí vlastním jménem podnikat.
3. Nadace nesmí nadační jmění ani jeho část půjčovat.
4. Nadace mohou s peněžními prostředky, které jsou součástí nadačního jmění, nakládat pouze takto:
 - uložit prostředky na zvláštní účet zřízený v bance pro tento účel,
 - nakoupit investiční instrumenty emitované ve členských státech OECD:
 - instrumenty peněžního trhu,
 - dluhopisy a jiné cenné papíry, které představují pohledávku (registrované na veřejných trzích členských států OECD),
 - státní dluhopisy,
 - dluhopisy emitované centrálními bankami,
 - podílové listy otevřených podílových fondů nebo podíly vydané jednotkami kolektivního investování jinými než uzavřeného typu, jejichž statut omezuje investice do akcií a obdobných instrumentů do výše 30 %,
 - koupit nemovitosti.
5. Nadace nemohou investovat více než 30 % nadačního jmění do:
 - investičních instrumentů v cizině,
 - podílových listů otevřených podílových fondů nebo podílů vydaných jednotkami kolektivního investování jinými než uzavřeného typu mimo ty,

jejichž statut omezuje investice do akcií a obdobných instrumentů do výše 30 %,

- dluhopisů, jejichž rating odpovídá požadavkům uvedeným v zákoně.

6. Nadace mohou úplatně nabývat majetkové účasti na akciových společnostech maximálně v rozsahu 20 % z majetku nadace po odečtení hodnoty nadačního jmění. Zároveň nesmí vlastnit více než 20 % majetku dané akciové společnosti. Nadace mohou registrované cenné papíry nakupovat a prodávat pouze na veřejných trzích.
7. Nadace nemohou být členem žádné právnické osoby, pokud tento člen ručí za závazky dané právnické osoby. Majetek nadace také nesmí být zástavou ani předmětem jiného zajištění závazku.
8. Při prodeji nebo pronájmu majetku nadace nesmí být kupujícím nebo pronajímatelem člen orgánu nadace případně revizor ani osoby jim blízké ani právnická osoba, ve které by člen orgánu nadace případně revizor nebo osoba jim blízká byla členem správní rady.

2.6 Účetnictví a výroční zpráva

Nadace nebo nadační fond vedou účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Roční účetní závěrku musí mít nadace vždy ověřenou auditorem, nadační fond ji musí mít ověřenou jen tehdy, pokud v daném roce majetek, úhrn nákladů nebo úhrn výnosů přesáhl hodnotu 3 000 000 Kč.

Nadace i nadační fondy mají povinnost vydat (nejpozději do 30. 6.) a uložit u rejstříkového soudu výroční zprávu, která shrnuje a informuje o veškerém dění v nadaci nebo nadačním fondu za předcházející období. Do výroční zprávy uvádějí mimo jiné přehled nadačních darů vyšších než 10 000 Kč včetně uvedení dárce pokud si nepřeje zůstat nejmenován, přehled nadačních příspěvků vyšších než 10 000 Kč včetně uvedení příjemce a výrok auditora. Přílohou výroční zprávy je roční účetní závěrka.

2.7 Rozdíly mezi nadacemi a nadačními fondy

Nadace a nadační fondy jsou v České republice jedinými druhy subjektů nadačního charakteru. Základní rozdíly mezi nimi uvádí zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Obě formy mají své výhody, blíže je zachycuje tabulka č. 4, ve které je uveden přehled hlavních rozdílů.

Tab. 2: Rozdíly mezi nadacemi a nadačními fondy

Oblast	Nadace	Nadační fond	Právní normy
Majetek	dělí se na nadační jmění a ostatní majetek nadace	nedělí se	Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 2 odst. 2
Nadační jmění	povinnost při založení složit nadační jmění min. ve výši 500 000 Kč a minimálně v této výši ho udržet po celou dobu existence nadace	není povinnost skládat nadační jmění	Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 2 odst. 2 a 3, § 3 odst. 4
Účast na akciové společnosti	smí mít účast na akciové společnosti, ale tato účast je omezená	nesmí mít účast na akciové společnosti	Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 23 odst. 1, odst. 6 písm. a), odst. 7
Audit	vždy provádí audit	provádí audit pouze tehdy, jestliže náklady, výnosy nebo majetek nadačního fondu přesáhly v uplynulém období 3 000 000 Kč	Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 24 odst. 2
Daňové osvobození	výnosy z nadačního jmění jsou osvobozeny od daně z příjmů	žádné výnosy z majetku nejsou osvobozeny od daně z příjmů	Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 19 odst. 1 písm. r)

Zdroj: vlastní zpracování dle *Rozdíly mezi nadacemi a nadačními fondy* [online]. Praha:

Fórum dárců. [cit. 2010-11-02]. Dostupný z WWW:

<<http://www.donorsforum.cz/informace-o-nadacnich-fondech?id=122u>>

Velkou výhodou nadací je osvobození výnosů z majetku zapsaného v nadačním jmění od daně z příjmů. Například Nadaci Racek, které bude věnována druhá část této práce, umožní toto ustanovení v druhém pololetí roku 2010 ušetřit téměř 20 000 Kč. Druhou výhodou je možnost podílet se na akciových společnostech, i když je tento podíl omezen. Oproti tomu výhodou nadačního fondu je, že nemá stanovený povinný minimální vklad, proto je tato forma dostupnější.

2.8 Přehled dalších právních předpisů platných pro nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy podléhají i dalším zákonům, některé již byly zmíněny výše. Stručný přehled některých zákonů, které musí nadace a nadační fondy znát a zohledňovat při své činnosti, je uveden níže. Jedná se pouze o neúplný výpis zákonů, které se nadací a nadačních fondů týkají. Podle druhu činností je nutno znát i další zákony.

- Občanský zákoník č. 40/1984 Sb.,
- obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.,
- občanský soudní řád,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- české účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmět činnosti není podnikání FZ06/2003,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků,
- zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech,
- zákon č. 669/2004 Sb., o dani darovací,
- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách,
- zákon č. 21/1992 Sb., o bankách,
- zákon č. 338/ 1992 Sb., o dani z nemovitosti.

3 Fundraising

Fundraising je jednou ze základních a nejdůležitějších činností, která musí být v neziskové organizaci vykonávána. Prioritou každé neziskové organizace je nepochybně naplňovat své poslání, ale bez prostředků to v naprosté většině případů nelze uskutečnit. Právě proto je fundraising tak klíčovým - zabývá se získáváním a rozvojem zdrojů pro organizace, které poskytují veřejně prospěšné služby. Zdroje zde nejsou chápány pouze z finančního hlediska, fundraising se kromě získávání financí zabývá také získáváním lidí (především dobrovolníků), věcných darů a technického zázemí, služeb za výhodnou cenu či poskytnutých zdarma apod. Aby byl fundraising úspěšný, musí ten, kdo ho vykonává, věřit poslání, na nějž se snaží sehnat prostředky. Pokud tomu tak není, nepřesvědčí druhé, aby daným cílům a poslání věřili a ještě je podpořili. K tomu, aby byly naplněny dané cíle, jsou zapotřebí také prostředky na provozní náklady (tedy například i na plat fundraisera), které patří mezi nejobtížněji získávané prostředky. Fundraiser musí znát svou hodnotu a význam pro organizaci a také důležitost dalších provozních nákladů, které se snaží pokrýt. Při získávání těchto prostředků je vhodné dobře potencionálním dárcům vše srozumitelně a výstižně vysvětlit, aby věděli, že takovéto dary a příspěvky jsou také důležité.

Následující podkapitoly budou věnovány jednotlivým zdrojům, ze kterých mohou neziskové organizace prostředky získávat. Jak je uvedeno dále, prostředky přicházející do organizace z různých zdrojů jsou základním pilířem úspěšného fundraisingu, a proto jim je věnována převážná část této kapitoly. V následujícím textu také bude konkretizována funkce a pozice fundraisera v organizaci.

3.1 Druhy fundraiserů

Fundraising je oborem managementu, proto by ho měl vykonávat ten, kdo je způsobilý k manažerským činnostem. Fundraiser je v organizaci klíčovou osobou, která když je úspěšná, výrazně přispívá k naplňování cílů NNO.

Kdo v dané organizaci fundraising vykonává, záleží na mnoha faktorech, především na velikosti, na poslání, na organizační struktuře a na struktuře a výši zdrojů. Organizace mají několik způsobů, jak si fundraising zajistit. Mohou najmout fundraisera na plný či částečný úvazek (pro organizaci vykonává ještě další činnosti), nebo ho vykonává sám ředitel, který fundraisingu věnuje část svého úvazku, člen statutárního orgánu, dobrovolník, externí agentura či specialista nebo se fundraisingu věnují všichni v organizaci.

Podle autorů Šedivého a Medlíkové existují tři druhy fundraiserů s různými schopnostmi a kompetencemi:

- **projektový fundraiser** (dokáže myslet analyticky a v souvislostech a podle toho formulovat své myšlenky v závislosti na aktuální situaci a okolnosti, pracuje pečlivě a promptně dodržuje termíny, je týmový a zvládá stresové situace, práci ve vypětí a při vyšší zátěži),
- **specialista na individuální a firemní dárce** (má výborné schopnosti prezentovat, komunikovat, argumentovat, umí jednat s lidmi, odhadnout situaci a vyjednávat, je empatický, týmový, nadšený, kreativní, schopný vyrovnat se s odmítnutím, myslí v souvislostech),
- **fundraiser marketér** (je týmový, kreativní, schopný prezentovat, vyjednávat, komunikovat, prodávat, je orientovaný na výsledek a na cíl, dokáže myslet v souvislostech a zvládá práci ve vypětí a při vyšší zátěži).¹⁸

Je zřejmé, že v jedné osobě nemohou být obsaženy všechny druhy fundraiserů, každý fundraiser bude mít oblasti, ve kterých bude vynikat více a ve kterých méně. Proto by si každá nezisková organizace měla vybírat fundraisera podle svého zaměření. Když se podíváme například na nadace a její zdroje, je evidentní, že potřeby nadace budou nejlépe zajištěny fundraiserem – specialistou na individuální a firemní dárce, protože většina příjmů často pochází právě od nich. Oproti tomu občanská sdružení budou pravděpodobně nejvíce využívat projektového fundraisera, protože velkou část prostředků mohou získat prostřednictvím grantů a dotací. A například chráněné dílny - obecně prospěšné společnosti budou hledat fundraisera marketéra, protože potřebují zajistit odbyť svých výrobků.

¹⁸ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 70.

Jací fundraiserové jsou aktuálně vyhledáváni v praxi neziskového sektoru, můžeme vidět v následující tabulce č. 2. Jsou v ní uvedeny požadavky na pozici fundraiser/ka z 20 inzerátů zveřejněných na různých internetových stránkách, většina z nich byla zveřejněna v průběhu roku 2010, některé pocházejí z předešlých let.

Tab. 3: Požadavky na pozici fundraiser/ka

Požadavek	Počet výskytů	Požadavek	Počet výskytů
Komunikační dovednosti	15	Koncepční myšlení, myšlení v souvislostech	4
Praxe, zkušenosti v oboru	15	Řidičský průkaz skupiny B	4
Samostatnost	14	Týmovost	4
Znalost anglického jazyka	11	Vysokoškolské vzdělání	4
Alespoň středoškolské vzdělání	9	Ztotožnění se s cíli organizace	4
Kreativita	9	Odolnost vůči stresu	3
Zodpovědnost, spolehlivost	9	Osobní etika a morálka	3
Alespoň uživatelská dovednost práce s PC	7	Osobní motivace a pozitivní přístup	3
Reprezentativní projev, příjemné vystupování	6	Aktivní přístup	2
Bezproblémové užívání českého jazyka	5	Prezentační dovednosti	2
Organizační schopnosti, systematický přístup	5	Vytrvalost	2
Flexibilita	4	x	x

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených zdrojů¹⁹

¹⁹ Údaje cit. 2010-11-01 [online]. Dostupný z WWW:
<http://www.fundraising.cz/pracovni-prilezitosti>
<http://www.pkf.cz/fundraiser-ka.html>
<http://www.lorm.cz/cs/lorm/inzerat-fundraiser.php>
<http://www.ratolest.cz/strana.php?id=1034>
<http://www.xtrend.cz/prace/pr-koordinator-a-fundraiser-36283.html>
<http://www.agentka.cz/cz/nabidka/75982848>
<http://webtrh.cz/69015-vyberove-rizeni-produkcni-fundraiser-portalu-nekultura>
<http://www.agentka.cz/cz/nabidka/75982848>

Jak ukazuje praxe, nejčastějšími požadavky na fundraisery je schopnost dobře komunikovat a být samostatný. Pokud bychom se znovu podívali na druhy fundraiserů dle autorů Šedivého a Medlíkové²⁰, viděli bychom, že všechny tři charakterizované druhy fundraiserů tyto schopnosti požadují také, byť jsou třeba popsány jinými slovy. Dále dle inzerátů vidíme, že mezi nejčastější požadavky patří i praxe. U té záleží už na každém potencionálním fundraiserovi, jak je schopný se prosadit a využít šance a příležitosti, které se mu v životě naskytou.

3.2 Vícezdrojové financování

Jednou ze základních podmínek, na kterých by měl být fundraising postaven, je, aby prostředky přicházely do organizace z více pramenů, tedy, aby měla organizace vícezdrojové financování. To se týká jak jednotlivých typů zdrojů, tak jejich poměrného zastoupení. Pokud má organizace pouze jeden zdroj nebo je jeden zdroj výrazně významnější než ostatní, ohrožuje to organizaci, vede ji to k nestabilitě a staví se tím do nebezpečí krize, která by nastala, kdyby o tento svůj zdroj přišla. Čím vyšší zastoupení na úkor dalších příjmů má daný zdroj v celkových příjmech organizace, tím toto riziko stoupá. Každý, kdo se v organizaci fundraisingem zabývá, by měl mít na paměti, že je třeba zajišťovat prostředky co nejrovnoměrněji z několika zdrojů. Pro neziskové organizace jsou nejčastějšími druhy zdrojů:

- dárcovství,
 - jednotlivci - drobní dárci (FO, OSVČ),
 - firmy, podniky a větší dárci,
- veřejné zdroje,
 - z ČR – ministerstva, kraje, obce,
 - ze zahraničí – nejrozšířenější jsou prostředky z EU,
- nadační příspěvky,
- vlastní příjmy,
- dobrovolnictví.

²⁰ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 70.

Ve výzkumném projektu Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací s důrazem na význam dobrovolnictví, který probíhal v letech 2006 – 2008 ve 230 českých neziskových organizacích bylo sestaveno pořadí nejvýše využívaných zdrojů NNO. Získaná data zachycuje následující tabulka.

Tab. 4: Pořadí nejvíce využívaných finančních zdrojů

Název zdroje	Průměr (% z celkových zdrojů NNO)	Počet NNO, pro které je zdroj jediným příjmem	Podíl NNO, který daný příjem nevykazují
Státní správa a samospráva	39,3	2	15,0
Z vlastní činnosti	13,1	1	47,7
Podnikatelé a obchodní spol.	11,0	1	36,0
Členské příspěvky	10,4	3	48,2
Z jiné činnosti	7,9	2	75,2
Individuální dárci	7,6	1	42,8
Nadace a nadační fondy	6,2	1	52,8

Zdroj: vlastní zpracování dle dat uvedených v NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M., et. al., Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 73.

Z tabulky je zřejmé, že pro mnoho organizací je státní správa a samospráva zásadním příjmem. Všechny ostatní zdroje příjmů mají v celkové skladbě příjmů neúměrně nižší zastoupení. Neziskové organizace by měly být opatrné a snažit se předvídat vývoj státní dotační politiky – zvláště v této době úspor a škrťů a s předstihem reagovat na aktuální i předvídanou situaci.

3.3 Dárcovství

Příležitostí k dárcovství je v současné společnosti velmi mnoho a žádosti o podporu se stávají ze stran NNO stále častějšími a běžnějšími. Mezi nejobvyklejší způsoby podpory patří přímá pomoc formou finančního daru, ať už jednorázová nebo pravidelná, která je pro NNO klíčová. Darem se rozumí bezúplatný převod majetku (peněžní prostředky, movitá věc, nemovitost nebo jiný majetkový prospěch), je realizován anonymně či na základě darovací smlouvy (dle občanského zákoníku § 628 a násl.), kde by měl být uveden účel daru, aby bylo pro dárce možné odečíst dar ze základu daně. V souvislosti s dárcovstvím je možné se setkat také s pojmem sponzoring. Ten je založen na tom, že nezisková organizace poskytne reklamní a propagační služby, a platba od sponzora je chápána jako platba právě za tyto poskytnuté služby. Sponzoring probíhá na základě smlouvy o reklamě. Pro dárce podnikatele (OSVČ i PO) bývá sponzoring výhodnější z hlediska daní, protože náklady na reklamu mohou být uplatněny v plné výši, zatímco dary lze odečíst maximálně ve výši 10 %, resp. 5 % ze základu daně.²¹

Ve velké míře jsou k dárcovství u větších projektů či organizací využívána média a známé osobnosti. Obojí může v získávání prostředků výrazně pomoci, některé způsoby se v naší zemi staly již tradičními (např. vánoční adventní koncerty). Jako velmi důležitou věc v dárcovství vidí Aleš Rozkovec, ředitel Nadace EURONISA informovanost a prezentaci práce na veřejnosti. Proto tato nadace komunikuje s úřady, podniky, médii, dobrovolníky, dárci, umělci i neziskovými organizacemi a vydává informační bulletin. Snaží se, aby si lidé nadaci zapamatovali a důvěřovali jí. Potom je spolupráce efektivnější.²²

3.3.1 Dárcovství – jednotlivci

U jednotlivců a drobných dárců je zásadní jejich osobní přesvědčení ohledně dávání i ohledně konkrétní možnosti podpory. To, co jednotlivce motivuje k darování finančních prostředků, lze podle výzkumu Dárcovství v očích veřejnosti rozčlenit do čtyř skupin, které

²¹ *Jak darovat* [online]. Praha: neziskovky.cz [cit. 2010-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/darcovstvi/jak-darovat/>>

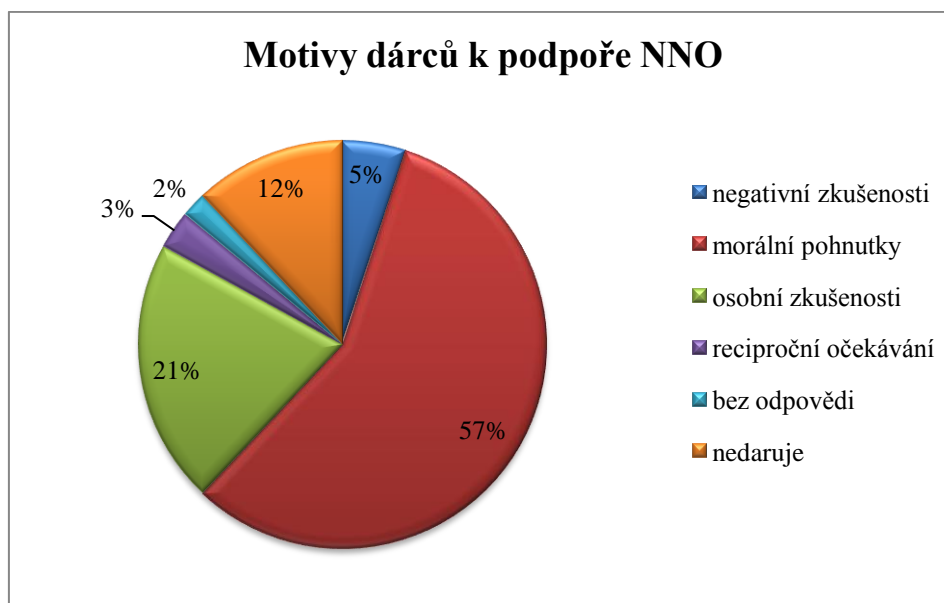
²² KROUPA, J., LEDVINKA, T., Neziskové organizace šestkrát jinak – sborník případových studií, s. 116.

jsou uvedeny níže. U některých osob se prolíná více motivů dohromady, tudíž je možné je zařadit do více skupin.

- **Očekávání reciprocity** - i když je dárcovství založeno na tom, že dárci nedostává za svůj dar odměnu, v tomto případě dárci daruje, protože to přinese něco užitečného pro něj – může to být odpočet daně, touha využít danou službu v budoucnu, až ji bude potřebovat, uvedení jména v seznamu dárců nebo jenom osobní přesvědčení, že když člověk pomáhá, budou i ostatní pomáhat jemu. Někdy je darování ovlivněné tímto motivem čistě pragmatické.
- **Osobní zkušenosti** – ty vznikají při osobním kontaktu s neziskovou organizací nebo s osobou v ní zainteresovanou, případně se týká konkrétního projektu, který dárci zná. Dárci důvěřuje organizaci či určitým lidem, proto se nebojí darovat, ví, že prostředky budou dobře využity. Často je dárci také ztotožněn s posláním organizace či s cíli projektu nebo má zkušenosti s danou problematikou, a proto daruje.
- **Morální pohnutky** – dárci cítí jako svoji morální povinnost pomáhat. Patří to do jeho osobního přesvědčení, do jeho zásad a vychází to z jeho vnitřního nastavení. Pro některé osoby se darování stane samozřejmé a už nepřemýšlí, zda budou darovat či ne. Sami lidé, kteří darují z těchto motivů, zdůvodnili svoje darování tím, že soucítí s druhými, mají z toho dobrý pocit, myslí si, že jsou hodní, chtějí udělat dobrý skutek nebo věří, že by si lidé měli navzájem pomáhat.
- **Negativní impulsy** – nechají se jimi řídit dárci, kteří neumějí odmítnout, jsou k darování přemluveni, přispějí jenom proto, aby měli pokoj od těch, kteří o příspěvek žádají, jsou žádostí o dar zaskočeni a v momentu překvapení přispějí nebo se například cítí tlačeni k darování, protože všichni ostatní kolem darují. Tito lidé zpětně nemají z darování radost či pocit uspokojení a tato zkušenost je spíše přesvědčí k tomu, aby příště již nedarovali.²³

To, v jaké míře jsou dárci ovlivňováni výše uvedenými motivy, znázorňuje následující graf. Dárci, kteří byli při darování ovlivněni více motivy, byli zařazeni do více skupin. Znázorněni jsou i lidé, kteří nedarují vůbec, i ti, kteří odmítli odpovědět na otázku.

²³ HLADKÁ, M., ŠINKYŘÍKOVÁ, T., Dárcovství v očích veřejnosti, s. 5.



Zdroj: HLADKÁ, M., ŠINKYŘÍKOVÁ, T., *Dárcovství v očích veřejnosti*, s. 5.

Obr. 2: Motivy dárců k podpoře NNO

Kromě motivů ovlivňují dárce i sociální a demografické faktory jako je věk, vzdělání, politická příslušnost, velikost místa bydliště nebo povolání. Podle údajů z výzkumu *Dárcovství v očích veřejnosti* může být vytvořen profil typického českého dárce příp. potencionální dárce. Jedná se pouze o orientační popis, který ale pro fundraisera může být určitým vodítkem, na koho se při získávání dárců – jednotlivců obrátit. Může to být muž nebo žena splňující následující podmínky:

- 35 – 49 let,
- vysokoškolské případně alespoň středoškolské vzdělání,
- rozvedený/á nebo ženatý/vdaná,
- volič KDU-ČSL, Strany zelených nebo ODS,
- náboženské vyznání nehraje roli,
- bydliště ve městě o velikosti od dvou do deseti tisíc obyvatel,
- co nejvyšší příjem, není to řemeslník, zemědělec, obsluhovač strojů a zařízení, nezaměstnaný, student nebo důchodce.²⁴

²⁴ HLADKÁ, M., ŠINKYŘÍKOVÁ, T., *Dárcovství v očích veřejnosti*, s. 15.

S tím, že snahy o získávání dárců je dobré zacílit na určitou odpovídající skupinu osob, má zkušenosti i Nadace EURONISA. Ta před několika lety rozeslala šedesáti tisícům domácností v okrese Liberec informační letáček, který popisoval činnost Nadace EURONISA a nabízel možnost přispívat finančně nebo se zapojit jako dobrovolník. Vrátilo se pouze asi deset odpovědí. Proto se nadace už nebude pokoušet tímto způsobem získávat nové dárcce jednotlivce. Smysl by to mělo asi jedině tehdy, pokud by to bylo spojeno s velkou kampaní, a za účasti nějaké známé osobnosti, zhodnotil tuto akci ředitel nadace Aleš Rozkovec. Nadaci EURONISA se ovšem za léta praxe velmi osvědčilo pořádání aukcí, benefičních koncertů nebo sportovních utkání. Dárcem se v tomto případě také stávají jednotlivci. Nadaci podpoří tím, že vystoupí zdarma či věnují umělecké dílo nebo si zakoupí vstupenku či umělecké dílo.²⁵

3.3.2 Dárcovství – firmy

Firemní dárcovství nabývá v posledních letech na významnosti – pro firmy i pro neziskové organizace. Z pohledu firmy hraje roli možnost odpočtů darů z daňového základu (min. 2 000 Kč a max. 5 % ze základu daně)²⁶, ale důležitá je v současnosti i společenská odpovědnost firem a z toho vyplývající pohled zákazníků na firmu. Některé firmy zahrnují dárcovství do svého konkurenčního boje. Existuje mnoho způsobů spolupráce mezi firmami a neziskovými organizacemi. Níže jsou uvedeny obvyklé způsoby.

- **Poskytování služeb a zboží zdarma či za zvýhodněnou cenu** – může se jednat o podporu z hlavní činnosti firmy (např. tiskárna zdarma natiskne materiály, dopravce poskytne přepravu zdarma, firma věnuje zboží, které sama prodává apod.) nebo o podporu, která nesouvisí s hlavní činností firmy (např. poskytnutí prostor pro činnost NNO, natištění reklamy ve firemních materiálech, věnování použitých počítačů apod.).
- **Finanční dary** – mohou být jednorázové či pravidelné (v různých časových intervalech) a účelové či neúčelové. Záleží na konkrétní dohodě firmy s NNO, jak budou prostředky použity. Pro NNO jsou tyto dary velmi důležitými, protože z nich

²⁵ KROUPA, J., LEDVINKA, T., Neziskové organizace šestkrát jinak – sborník případových studií, s. 113.

²⁶ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, § 15 odst. 5.

často lze pokrýt náklady, na které nelze získat prostředky například z grantů a dotací.

- **CRM** – sdílený marketing – jedná se spíše o dlouhodobou spolupráci, kterou využívají především velké firmy či řetězce spojením prodeje určitých výrobků s veřejně prospěšným účelem. Garantují, že část ceny výrobku půjde na daný účel či konkrétní NNO. V posledních letech CRM využily například IKEA, Česká spořitelna, AVON, Interspar nebo Opavia-LU. Pokud je kampaň dobře provedena, bývá tento druh podpory velmi efektivní, protože přináší užitek všem zúčastněným stranám – zákazník má užitek ze zakoupeného výrobku a pocit uspokojení, že přispěl na dobrou věc, firma má užitek ze zvýšeného prodeje výrobků a NNO má vysoký příjem na daný účel. Navíc se zvyšuje pozitivní povědomí jak o firmě, která se tímto způsobem odlišuje od konkurence, tak o neziskové organizaci, která je takto výrazně zviditelňována.²⁷
- **Firemní nadace a nadační fondy** – některé firmy, opět se jedná o ty velké, zakládají svoje nadace a nadační fondy (samostatné právní subjekty), do kterých převádí část svých zisků, a veřejně prospěšné účely podporují přímo přes nadaci či nadační fond. NNO mohou ve vyhlášených dotačních kolech žádat o podporu. Zajímavostí je, že u některých firemních nadací mohou žádat i jednotlivci či neformální skupiny osob, které se zabývají veřejně prospěšnými činnostmi. Firemními nadacemi, u kterých se dá v ČR žádat o podporu, jsou např. Nadace ČEZ, Nadace O2, Nadace Vodafone Česká republika či Nadace Komerční banky Jistota.

Dalšími způsoby, jak firmy podporují NNO, jsou předání zkušeností, know-how, poskytnutí zaměstnanců pro práci v NNO, poskytnutí kontaktů na případné dárce, organizování charitativních aukcí či výstav, sbírka mezi zaměstnanci, payroll giving, příspěvky jsou zaměstnanci strhávány přímo ze mzdy a zaměstnavatelem následně převáděny NNO) či matching (firma znásobí prostředky vybrané mezi zaměstnanci).²⁸

V případové studii Kde na to vzít o Nadaci EURONISA se ředitel Aleš Rozkovec dělí o svoje zkušenosti při získávání darů od firem a organizací. Nové potenciální dárce si

²⁷ POKORNÁ, R., Sociální marketing/Cause Related Marketing, s. 7.

²⁸ BARTOŠOVÁ, Z., Průvodce firemní filantropií, s. 7.

ředitel vybírá v místním tisku a v databázi firem podle toho, komu se daří dobře. Toho pak osloví dopisem, ve kterém stručně představí nadaci a požádá o schůzku, kterou se následně pokusí telefonicky dohodnout. Pokud se to podaří, při osobním setkání konkrétně vysvětlí, o co nadaci jde, a požádá o podporu. Potenciální dárci si ve většině případů vyžádají čas na rozmyšlenou. Pokud se sami neozvou do týdne po dohodnutém termínu, ředitel nadace se jim ozve a připomene se. V případě, že dárci s podporou souhlasí, nadace mu zašle smlouvy s datem splatnosti a čeká, až peníze dorazí, aby mohla dárci poděkovat. Stejně důležité jako dárci získávat je i dárci udržet. Praxe ukázala, že nejefektivnější je rozvíjet vztahy s předními představiteli organizací.²⁹ „*Chodit za nimi, informovat je, zvát je na naše akce, vysvětlovat práci nadace a její smysl, zatahovat je přímo do naší práce, třeba účastí ve správní radě nebo v poradním sboru nadace* (pozn. autorky: neformální sdružení spolupracovníků nadace), *zkrátka snažit se prohlubovat jejich důvěru – to je klíč,*“³⁰ radí Aleš Rozkovec.

3.4 Veřejné zdroje

Vlády vyspělých zemí poznaly, a Česká republika není výjimkou, že je pro stát výhodné se podílet na financování neziskového sektoru.³¹ Jak již bylo zmíněno výše, NNO mají lepší předpoklady (znalost podmínek, místní problematiky, možnost zaměřit se na minoritní skupiny osob, dobrovolníci, důvěra odběratelů služeb, flexibilita aj.) než stát efektivně poskytovat potřebné služby. Proto stát navrhuje a implementuje politiky podpory neziskového sektoru³² a finančně podporuje NNO přímo nebo nepřímo.

Přímá podpora NNO vychází z dotační politiky vůči neziskovému sektoru a to na celostátní, krajské nebo obecní úrovni. Příslušný aparát státní správy vyhlašuje priority na daný rok a z předložených žádostí vybírá ty, které nejvíce vyhovují. Kromě dotací stát podporuje NNO i skrze veřejné zakázky nebo smlouvy o poskytování služeb. Některé neziskové organizace mají na finance nárok ze zákona (např. církve) a některé jsou

²⁹ KROUPA, J., LEDVINKA, T., *Neziskové organizace šestkrát jinak – sborník případových studií*, s. 111.

³⁰ Tamtéž, s. 111.

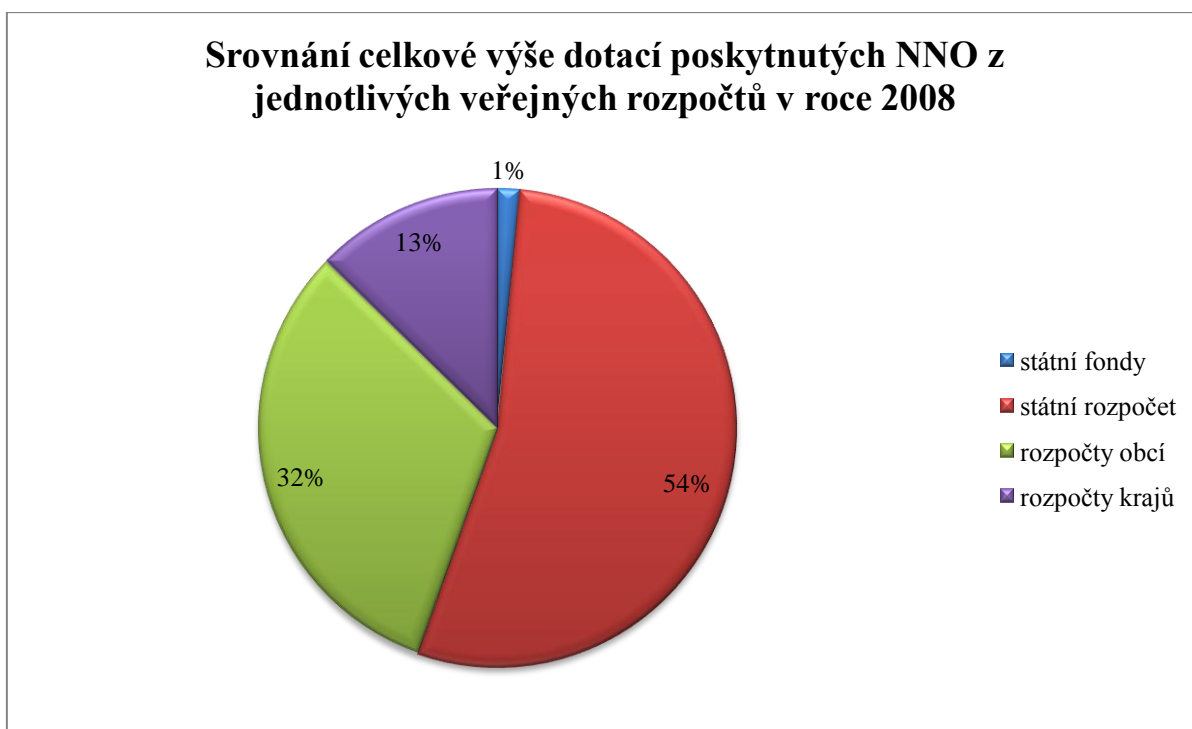
³¹ Neziskový sektor podporuje demokracii, poskytnout peněžní prostředky je pro stát levnější a efektivnější než poskytovat samotné služby.

³² V ČR se problematikou neziskového sektoru koncepčně zabývá Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Je stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem.

podporovány ze státních fondů (např. ze Státního fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie).

Nepřímá podpora NNO je uplatňována především skrze zákony a má formu různých osvobození či odpočtů. Od daně z příjmu jsou například osvobozeny členské příspěvky, nadace mají osvobozeny výnosy z nadačního jmění. Fyzické i právnické osoby mají možnost odečíst si dle § 15 odst. 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů dary NNO od základu daně.³³

Následující graf zachycuje, jak byly veřejné zdroje ČR čerpány neziskovými organizacemi v roce 2008.



Zdroj: *Rozbor financování neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2008* [online].

Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2010-03-12 [cit. 2010-11-25], s. 3.

Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/RVNNO/publikace/rozbor_2008.pdf>

Obr. 3: Srovnání celkové výše dotací poskytnutých NNO z jednotlivých veřejných rozpočtů v roce 2008

³³ SKOVAJSA, M., et al., *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*, s. 153.

3.4.1 Prostředky z Evropské unie

NNO měly v posledních letech výjimečnou možnost získat značnou část potřebných prostředků z fondů Evropské unie, která tímto realizuje evropskou politiku hospodářské a sociální soudržnosti. Záměrem této politiky je rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech členských států a snižování rozdílů v životní a ekonomické úrovni.³⁴ ČR obdržela na programové období 2007 – 2013 do strukturálních fondů více než 700 mld. Kč, z toho již rozdělila 52,6 % prostředků. Žádat o tuto podporu je ve většině případů složité (časově, jazykově, administrativně aj.), proto jsou přijímáni noví zaměstnanci, kteří se zabývají pouze získáváním prostředků ze zdrojů EU, nebo jsou využívány speciální agentury či odborníci, kteří se této oblasti věnují. V současném programovém období bylo předloženo celkem již 42 368 projektů, ve kterých bylo ze strukturálních fondů požádáno o 963 mld. Kč.³⁵ Výhodou u této možnosti financování je mimo jiné i to, že jsou na české poměry poskytovány velké finanční částky, které by se ze zdrojů v ČR získávaly těžko, případně by musely přijít z mnoha zdrojů. Některé evropské fondy také poskytují prostředky k pokrytí 100 % nákladů, což v ČR není obvyklé (nejčastěji se poskytují prostředky k pokrytí maximálně 70 % nákladů). NNO mají jednu z posledních možností o tuto podporu žádat, protože hlavní období podpory skončí v roce 2013. Více informací o této problematice lze nalézt na webových stránkách www.euroskop.cz nebo www.strukturalni-fondy.cz.

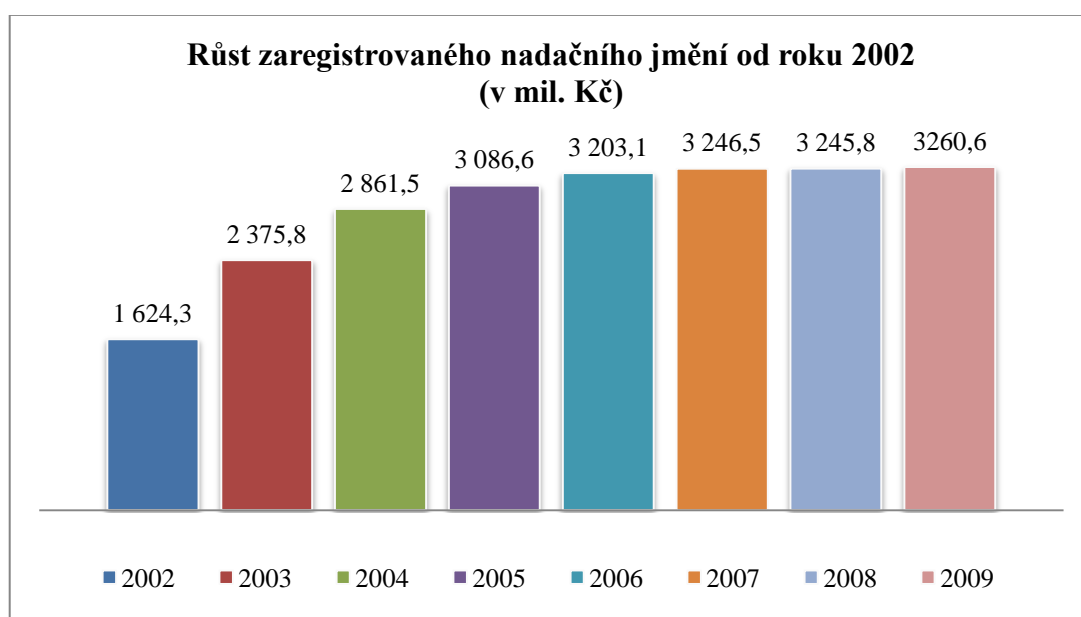
3.4.2 Nadační investiční fond

Nadace měly unikátní příležitost získat prostředky od státu a to během rozdělování prostředků z Nadačního investičního fondu (dále jen NIF). Stát chtěl přispět k vytvoření silného nadačního sektoru, který by podporoval veřejně prospěšné aktivity, a proto v roce 1991 na návrh vlády vznikl NIF na základě zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů majetku státu na jiné osoby a o Fondu národního

³⁴ SKOVAJSA, M., et al., Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice, s. 161.

³⁵ *Evropské fondy – aktuální stav (k 3. listopadu 2010)* [online]. Praha: Národní orgán pro koordinaci. [cit. 2010-11-29], s. 2. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=c8d02824-16e3-49c2-8243-d65530f792ce>

majetku České republiky. Bylo do něj převedeno 1 % akcií z druhé vlny kuponové privatizace, prostředky byly rozděleny ve dvou etapách – v roce 1999 (500 mil. Kč celkem 38 nadacím plus 300 mil. Kč Nadačnímu fondu obětem holocaustu) a v roce 2001 (849,3 mil. Kč celkem 64 nadacím, z nichž 29 získalo prostředky i v první etapě, plus podíly na budoucích výnosech z prodeje zbývajících akcií v portfoliu NIF). Nadace musely příspěvky z NIF zapsat do nadačního jmění a každoročně rozdělují výnosy z tohoto jmění. V roce 2009 rozdělilo 61 nadací výnosy z nadačního jmění pocházejícího z NIF ve výši 38,1 mil. Kč.³⁶ Tím, že nadace musely prostředky z NIF uložit do nadačního jmění, stát ošetřil hospodaření s těmito prostředky. Jak je popsáno výše, zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech striktně upravuje nakládání s nadačním jměním. K 31. 12. 2009 byla celková výše zaregistrovaného nadačního jmění spravovaného 61 nadacemi – příjemci NIF 3 260 583 686 Kč. Jak se výše toho jmění vyvíjela v čase, zachycuje následující graf.



Zdroj: *Hodnotící informace o činnosti nadací – příjemců příspěvku z Nadačního investičního fondu v roce 2009* [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2011-01- 25

[cit. 2011-04-11], s. 7. Dostupný z WWW:

<http://www.vlada.cz/assets/ppov/RVNNO/dokumenty/HI_2009.pdf>

Obr. 4: Růst zaregistrovaného nadačního jmění od roku 2002

³⁶ *Hodnotící informace o činnosti nadací – příjemců příspěvku z Nadačního investičního fondu v roce 2009* [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2011-01- 25 [cit. 2011-04-11], s. 9. Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/RVNNO/dokumenty/HI_2009.pdf>

3.5 Nadační příspěvky

Dalším způsobem, jak mohou NNO získávat prostředky, je žádat o příspěvek nadace a nadační fondy. Tuto možnost mohou využívat i nadace a nadační fondy a mohou žádat o nadační prostředky jiné nadace a nadační fondy. Jak uvádí tabulka č. 1 (viz str. 20), bylo k říjnu 2010 zaregistrováno 449 nadací a 1 199 nadačních fondů. To poskytuje poměrně velké možnosti. Co ale některým neziskovým organizacím stojí v cestě, je velká specifická nadací a nadačních fondů. Již při procesu zakládání, musí být jasné dané, co budou nadace a nadační fondy podporovat, to poté v průběhu činnosti nelze měnit. Proto musí neziskové organizace pečlivě vybírat, kde žádat a kde ne. Pokud se záměr projektu, na který se snaží získat prostředky, neshoduje s oblastmi podpory nadace či nadačního fondu, nelze na tento projekt získat prostředky z tohoto zdroje. Tím jsou často velmi zúženy možnosti a některé organizace téměř nemají šanci u žádné nadace či nadačního fondu žádat o podporu. Naopak kdo spadá do oblastí podpory, dává mu to velké možnosti. Na rozdíl od prostředků ze státní správy se zaměstnanci a dobrovolníci nadací a nadačních fondů více orientují v dané problematice a vyhlášené podpory často více odpovídají skutečným potřebám.

3.6 Vlastní příjmy

Dalším zdrojem příjmů jsou pro NNO příjmy z vlastní činnosti. Pod tímto pojmem nemusí být chápáno pouze přijaté plnění za poskytnuté služby, jedná se o mnohem širší pojem. Patří do něj například i šetrné a uvážené nakládání s prostředky, které má NNO k dispozici, a moudré řízení nákladů, investic a peněžních toků. Dále může být do této kategorie zahrnuto i využívání všech dostupných způsobů minimalizace daňové povinnosti.

Do vlastních příjmů jsou zahrnovány platby za činnosti vyplývající ze statutu, členské příspěvky, příjmy z majetku (např. z pronájmu), vlastní výdělečná činnost, výnosy z finančního investování, akcií a podílů.³⁷

³⁷ SKOVAJSA, M., et al., Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice, s. 158.

Vlastní příjmy plynou buď z hlavní činnosti, nebo z vedlejší či doplňkové činnosti NNO. Pokud plynou z hlavní činnosti, musí to být stanoveno ve statutu či obdobném dokumentu NNO. Příjmy spočívají v tom, že klienti platí za poskytnuté služby či produkty. Málokdy tyto úhrady pokryjí celé náklady na daný produkt, protože pokud by byly účtované plné náklady, klienti by si nemohli danou věc dovolit. Při stanovování cen produktů je potřeba vzít v úvahu cílovou skupinu klientů (některé služby musí být poskytované zdarma, aby mohly plnit svůj účel) i poskytovaný produkt a nastavit ceny tak, aby byly dostupné a přesto důvěryhodné (mnoho lidí naopak nedůvěřuje věcem, které jsou zdarma nebo až příliš levné). Také je potřeba přihlédnout ke skutečným nákladům organizace. Právě proto je nezbytné získávat další zdroje příjmů. Přesto však jsou i tyto příjmy pro organizace důležité. Pokud příjmy pocházejí z vedlejší či doplňkové činnosti, je to určitým bonusem pro NNO. Může se jednat např. o prodej občerstvení či výše zmiňovaný výnos z nemovitosti. Tyto příjmy nebývají osvobozeny od daně.

3.7 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví lze považovat také za dar, avšak to, co darujeme, není hmotné. Je to práce či pomoc ve prospěch druhých, která vyžaduje náš čas, a využíváme při ní naše zkušenosti, znalosti či schopnosti. Tato práce je vykonávána ze svobodného rozhodnutí a neplyne z ní nárok na finanční ohodnocení, což ovšem neznamená, že nemůže být poskytnuto, pokud to možnosti dovolují. Oproti dárcovství, které je určitým způsobem anonymní, se dobrovolník často dostává do kontaktu s lidmi, je nutná osobní angažovanost a také ztotožnění se s vykonávanou činností či s posláním organizace. I to může být důvodem, proč je dobrovolnictví méně časté než dárcovství, dalším důvodem může být větší časová náročnost dobrovolnictví.³⁸ Rozeznáváme formální dobrovolnictví, to je vykonáváno či zprostředkováno v rámci organizace, a neformální dobrovolnictví, kterým rozumíme pomoc druhým mimo jakékoliv organizované formy.

³⁸ SKOVAJSA, M., et al., Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice, s. 125.

Dále se dobrovolnictví dělí na:

- **dobrovolnou občanskou výpomoc** – jedná se o neformální pomoc lidem kolem (např. rodině, přátelům, sousedům i cizím lidem), často je naprosto samozřejmá a spontánní,
- **dobrovolnictví vzájemně prospěšné** – vykonávají ho členové určitého společenství osob, aby byly naplněny jejich potřeby, užitek z tohoto druhu dobrovolnictví mají především tito členové organizací, komunit a spolků, pro které jsou činnosti vykonávány,
- **dobrovolnictví veřejně prospěšné** – slouží široké veřejnosti a přispívá k naplnění potřeb veřejnosti, většinou je vykonáváno v rámci organizací a musí být řádně zorganizováno, dobrovolníci veřejně prospěšní musí být náležitě zodpovědní a uvědomělí, protože je na nich daná služba mnohdy závislá,
- **dobrovolná služba** – odehrává se často mimo vlastní zemi dobrovolníka (především v rámci humanitárních či ekologických misí), a jedná se o jeho dlouhodobý závazek k určité činnosti, obvykle bývá zprostředkována skrze vysílající organizaci, která pomáhá s praktickým zajištěním potřebných záležitostí.³⁹

Postoje k dobrovolnictví v ČR se vyvíjí a lze na něj najít různé názory. Pozitivní je, že dle výzkumu agentury STEM se počet dobrovolníků zvyšuje (přelomem byl brán rok 2000). V roce 2004 se jako dobrovolník v NNO zapojilo 32 % dotázaných (z toho polovina se zapojila ve více než jedné NNO), zatímco data z roku 2000 zahrnující i zapojení v porevolučních letech udávají pouze poloviční podíl dobrovolníků.⁴⁰ Názorně lze zapojení dobrovolníků v letech 2003 a 2004 vidět na obrázku č. 5.

³⁹ SOMROVÁ, L., KLÉGROVÁ, A., Dobrovolnictví, s. 8.

⁴⁰ *V jakém stavu se nachází naše občanská společnost v době vstupu ČR do EU?* [online]. Praha: Neziskovky.cz. 2004-04 [cit. 2010-12-05], s. 7. Dostupný z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/vyzkumy/>>

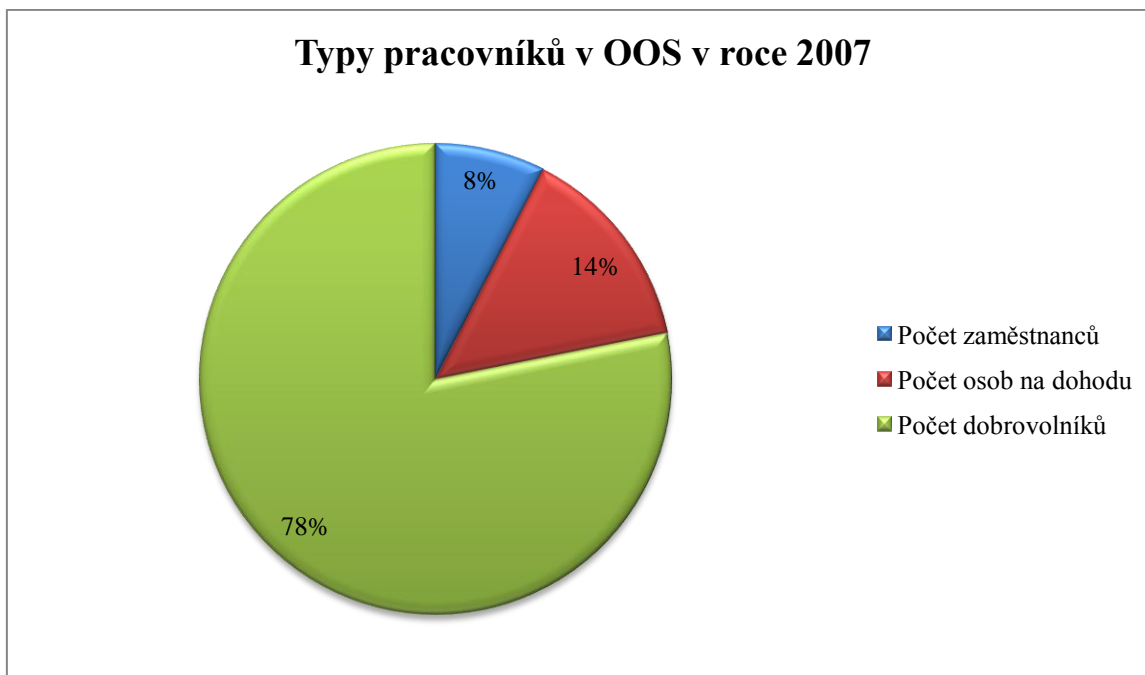


Zdroj: *V jakém stavu se nachází naše občanská společnost v době vstupu ČR do EU?* [online]. Praha: Neziskovky.cz. 2004-04 [cit. 2010-12-05], s. 8. Dostupný z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/vyzkumy/>

Obr. 5: Podíl dobrovolníků

Většina občanů stále spoléhá na stát a na jím poskytované služby. Dvě třetiny občanů se domnívají, že pokud by stát plnil své povinnosti, nebyli by dobrovolníci potřeba.⁴¹ Pro NNO jsou ale dobrovolníci nepostradatelní a bez nich by často nemohly být poskytované dané služby. To, jak jsou dobrovolníci v neziskovém sektoru, neboli jak uvádí zdroj v organizovaném občanském sektoru (dále jen OOS) potřební a využití, znázorňuje následující graf.

⁴¹ *V jakém stavu se nachází naše občanská společnost v době vstupu ČR do EU?* [online]. Praha: Neziskovky.cz. 2004-04 [cit. 2010-12-05], s. 8. Dostupný z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/vyzkumy/>



Zdroj: SKOVAJSA, M., et al., Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice, s. 127.

Obr. 6: Typy pracovníků v OOS v roce 2007

Aby byla zvyšována efektivita zapojení dobrovolníků do NNO, je třeba k nim změnit v mnoha organizacích přístup, jak uvádí Leo Bartel v rozhovoru s Peterem Druckerem. Aby se dobrovolníci cítili plnohodnotnými pracovníky, je nutné, aby s nimi bylo v neziskových organizacích nakládáno jako s kolegy a spolupracovníky, ne pouze jako s pomocníky. Je potřeba do nich investovat čas, školit je, povzbuzovat je, motivovat je, vkládat do nich poslání organizace. Potom je možné jimi obsazovat i důležitější pozice a mohou nést více zodpovědností.⁴²

V předchozím textu byly uvedeny základní zdroje fundraisingu a jejich specifikace. Fundraising každé organizace je jiný, záleží na právní formě, na poslání, na organizační struktuře a na mnoha dalších faktorech. Jak již bylo řečeno, i každý fundraiser je jiný a má jiné způsoby práce. Důležité je, aby byli vytrvalí, inovativní a strhující.

⁴² DRUCKER, P., F., Řízení neziskových organizací: Praxe a principy, s. 139.

4 Základní informace o Nadaci Racek

Nyní bude pozornost zaměřena na Nadaci Racek, v této kapitole budou zmíněny podstatné informace o nadaci a v kapitole následující budou uvedeny možnosti jejího financování. Stručně bude popsána její historie a budou představena některá specifika vyplývající ze statutu nadace. Pozornost bude zaměřena i na nedávné rozdělování prostředků Nadace Racek a na jejich aktuální stav, ze kterého je možné vyjít pro budoucí rozhodování.

Nadace Racek byla založena dne 28. března 2000 Ing. Milanem Barotem, který do nadace vložil povinné minimální nadační jmění ve výši 500 000 Kč. Nadace byla založena s cílem podporovat aktivity křesťanů – církví, křesťanských organizací i jednotlivců - těch, kteří pomáhají a zasahují své okolí v duchu křesťanských hodnot jako je naděje, láska, opravdovost, praktická pomoc bližním, poctivost, nezištnost a další. Od počátku existence až do roku 2009 nadaci řídil a spravoval její zakladatel, který byl po celou dobu i předsedou správní rady. Z finančního hlediska nadace pro správu svých prostředků využívala především termínované vklady a spořicí účty, také vložila prostředky do těchto otevřených podílových fondů:

- Investiční společnost ŽB – Trust, a. s. - Balancovaný fondů nadací, rok 2003,
- Investiční kapitálová společnost KB, a. s. – Fond IKS Plus bondový, Fond IKS Peněžní trh, rok 2004,
- Investiční společnost ČP INVEST, a. s. – Fond korporátních dluhopisů, Fond globálních značek, rok 2004.

Dále Nadace Racek vlastnila nemovitost v Olomouci, která byla v průběhu roku 2009 prodána. Vzhledem k vysoké vytíženosti zakladatele nadace v posledních letech, která zapříčinila útlum činnosti nadace i získávání a efektivní zhodnocování prostředků, se rozhodl svůj post v nadaci opustit. Hledal někoho, kdo by mohl nadaci převzít a dále ji rozvíjet jak v jejím provozu a činnosti, tak po stránce finanční. Jeho požadavkem samozřejmě bylo, aby nadace i nadále zachovávala stejný směr, jaký jí určil. Jako nástupce si zvolil Petra Krásného, Th.M., který tuto nabídku přijal a byl zvolen novým předsedou správní rady. Společně s původním předsedou správní rady ukončili své působení ve správní radě i její ostatní členové a na svá místa nově zvolili Jana Morávka a Lydii

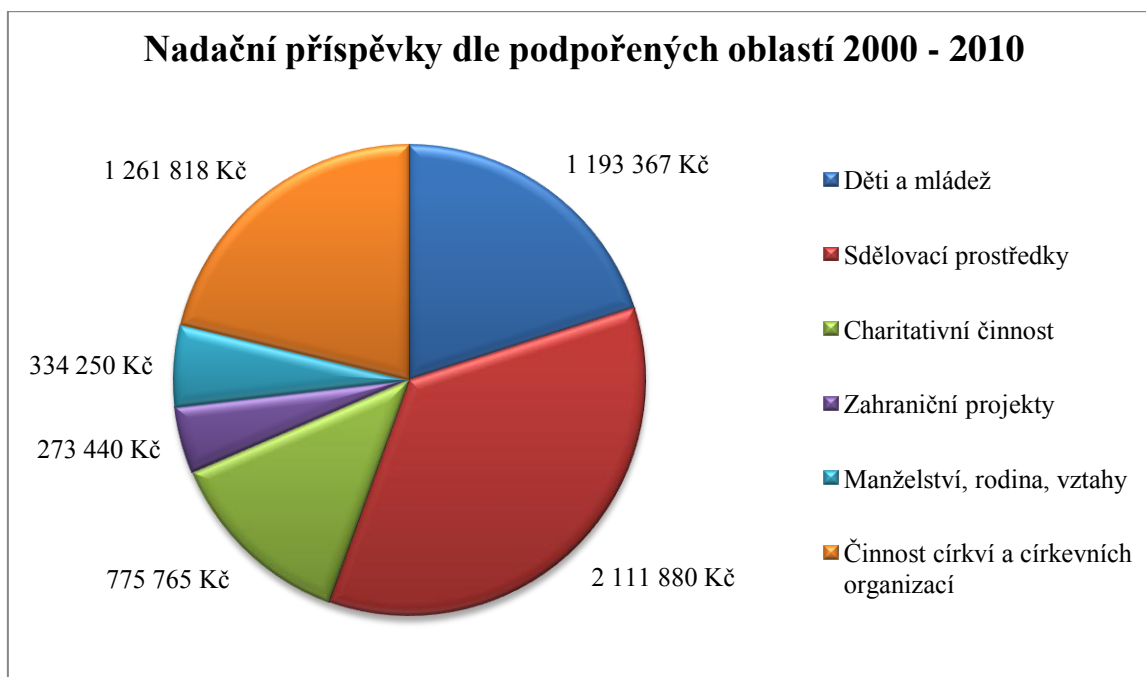
Halamovou. Protože všichni noví členové správní rady bydlí v Liberci, bylo následně na začátku roku 2010 do Liberce přestěhováno i sídlo Nadace Racek. Do nové dozorčí rady byli zvoleni Jana Hučíková, Richard Kraus a Tereza Křivková. Důležitou zásadou při výběru členů orgánů nadace bylo to, aby se tito členové ztotožňovali s vizí, kterou nadace prezentuje, a aby kredit těch, kteří za nadací stojí, odpovídal hodnotám, které nadace nese.

Nadace Racek se zaměřuje na podporu v těchto oblastech:

- šíření křesťanství v České republice skrze vysílání hromadných sdělovacích prostředků včetně internetu,
- práce s dětmi a mládeží,
- individuální podporování vzdělávání studentů ze sociálně slabých rodin v průběhu studia,
- sociální, zdravotní a charitativní práce,
- vlastní podpůrné projekty.

Tyto cíle Nadace Racek v současnosti naplňuje především poskytováním nadačních příspěvků skrze grantová kola, případně poskytnutím přímé podpory. Rozdělené prostředky mohou být příjemci použity kromě běžně podporovaných neinvestičních nákladů na úhradu investičních nákladů či na výplatu mezd zaměstnanců a plateb odvodů zaměstnavatele, což nebývá obvyklé. Správní rada se v současnosti také zabývá přípravou Programu partnerství, skrze který by vybraným organizacím vykazujícím několikaletou efektivní práci v některé z výše uvedených oblastí bylo umožněno blíže s Nadací Racek spolupracovat a získat garantovanou podporu na několik let. V minulosti také byly Nadací Racek poskytovány bezplatné konzultace a služby, realizovány speciální programy s cílem podpořit organizace v jejich činnosti, byla vydávána tištěná periodika Hlas Racka a propagační CD a byly využívány dostupné informační technologie (např. provozování internetového portálu Daruj on-line).

Následující graf zachycuje výši nadačních příspěvků věnovaných organizacím i jednotlivcům tak, jak byly v průběhu let od počátku činnosti nadace až do konce roku 2010 rozděleny. Nadační příspěvky jsou vyčísleny podle jednotlivých podporovaných oblastí.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Nadace Racek

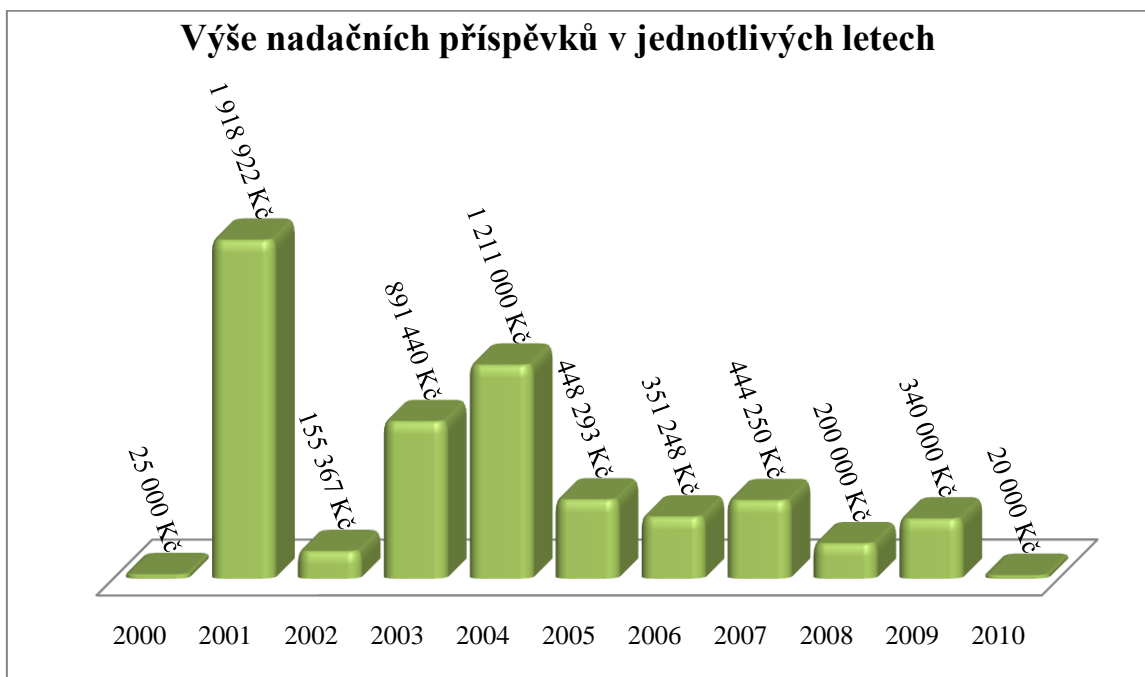
Obr. 7: Nadační příspěvky dle podpořených oblastí 2000 – 2010

O nadační příspěvky mohou žádat:

- občanská sdružení,
- obecně prospěšné společnosti,
- církevní právnické osoby,
- školské právnické osoby a školská zařízení,
- jiné organizace a jednotlivci, kteří se ztotožňují s programem a cíli, které nadace sleduje.

Nadace Racek za dobu své působnosti již rozdělila nadační příspěvky ve výši téměř 6 000 000 Kč a podpořila celkem 100 projektů, výši příspěvků v jednotlivých letech

zobrazuje následující graf. Výše příspěvků se velmi liší, výkyvy byly způsobeny především jednorázovými významnými účelovými dary určenými pro rozdělení v rámci nadačních příspěvků.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Nadace Racek

Obr. 8: Výše nadačních příspěvků v jednotlivých letech

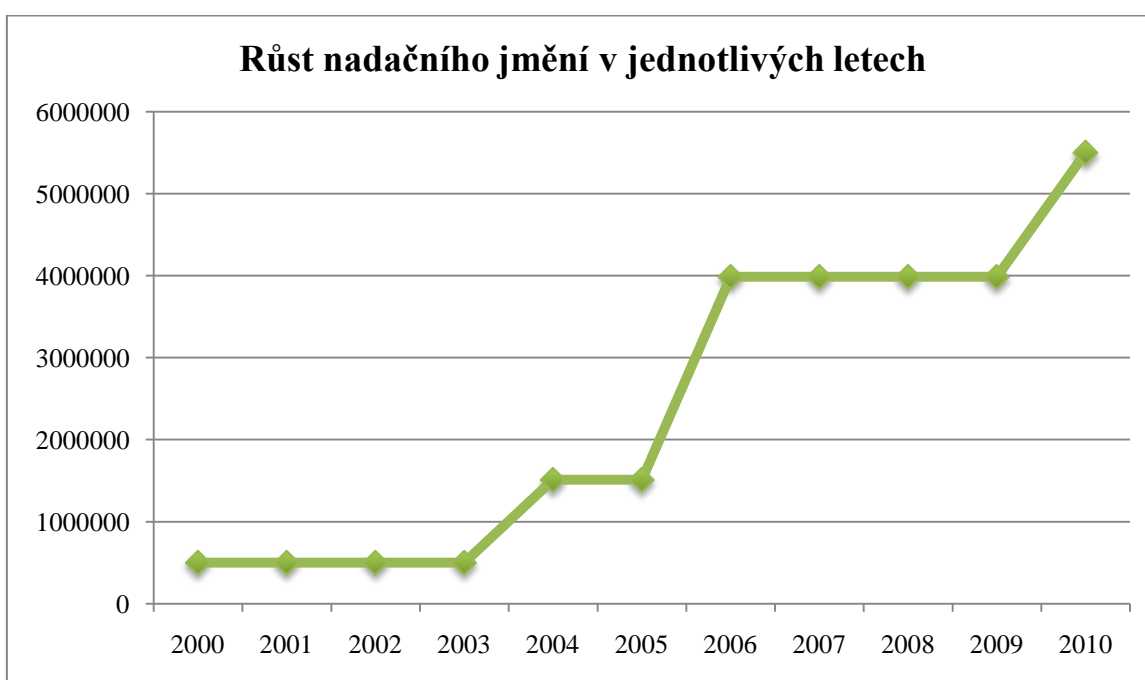
Prostředky pro realizaci svých cílů a zajištění své činnosti může nadace dle svého statutu získávat zejména takto:

- z darů právnických a fyzických osob věnovaných nadaci,
- z příjmů plynoucích z hospodaření s majetkem nadace,
- z výtěžků účelových akcí a veřejných sbírek,
- z dědictví,
- z grantů.

Tyto prostředky mohou být použity v souladu s cíli nadace pouze na nadační příspěvky poskytované dle pravidel stanovených správní radou, na finanční zajištění činnosti nadace a na výdaje prokazatelně související s činností nadace, přičemž celkové náklady nadace

související se správou nadace nesmí převýšit 50 % nadačního jmění podle jeho stavu k 31. 12. téhož roku.⁴³

Nadace Racek započala svou činnost jako malá nadace s nadačním jměním 500 000 Kč. V průběhu let se podařilo toto nadační jmění jedenáctinásobně navýšit až na současnou hodnotu, která dosahuje 5 500 000 Kč. Prostředky na navýšení nadačního jmění v průběhu let vkládali její zakladatel – Ing. Barot a další dárci. Vývoj růstu nadačního jmění v jednotlivých letech zachycuje následující graf.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Nadace Racek

Obr. 9: Růst nadačního jmění v jednotlivých letech

Při stěhování nadace do Liberce bylo potřeba také kromě administrativních a právních náležitostí souvisejících se změnou sídla a správní rady začít disponovat s nadačním jměním a ostatním majetkem nadace. Krátkému přehledu o prvních krocích nové správní rady, a tomu, jak nová správní rada o finančních prostředcích rozhodovala ve svých začátcích, bude věnována následující podkapitola.

⁴³ Dle ustanovení § 22, odst. 1 písm. c) Zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a Statutu Nadace Racek

4.1 První kroky nové správní rady

Počáteční nasazení a práci v nadaci nejlépe dokážou popsat samotní nově zvolení členové správní, její předseda, pan Petr Krásný, to popsal takto: *„Ještě před přestěhováním nadace a převzetím nadační agendy bylo důležité se důkladně seznámit s činností a chodem nadace, proto jsme spolu s panem Barotem strávili mnoho hodin času, aby se zajistilo pokračování činnosti ve stejné vizi a ve stejném směru. To i panu Barotovi dodávalo jistotu, že vložené prostředky nebudou zneužity. To, co jsem převzal od pana Barota, jsem následně komunikoval a předával novým členům správní a dozorčí rady, aby i oni dobře znali a správně rozuměli naší vizi.*

Naším prvním úkolem bylo přestěhovat nadaci do nového sídla a zajistit jí důstojné prostory. Našli jsme dárce – Sbor Jednoty bratrské v Liberci, který se rozhodl nadaci podporovat a dlouhodobě poskytl reprezentativní a nadaci přesně vyhovující prostory. V té době hned na počátku jsme si také definovali cíle a konkrétní úkoly, především krátkodobé a střednědobé. Jasně jsme například viděli potenciál v oblasti nákladů, které se nám zdály na tak malou nadaci vysoké, a rozhodli jsme se, že se je pokusíme snížit. Z dalších krátkodobých cílů a úkolů se jednalo například o definování způsobu práce, organizační struktury a konkrétních zodpovědností, s tím související změna statutu (pozn. autorky: původně jednal za nadaci pouze předseda, nyní jednají všichni členové správní rady samostatně), uzavření smlouvy s auditorem, zajištění právní pomoci, podmínky poskytování nadačních příspěvků, navýšení nadačního jmění (pozn. autorky: proběhlo v roce 2010) a zhodnocování majetku nadace. Většinu těchto jmenovaných věcí už máme za sebou, ale stále se objevují nové aktuální. Z těch střednědobých cílů jsme definovali především započetí rozdělování prostředků formou grantových kol vypisovaných na podzim s prostředky vyplácenými na začátku roku, kdy organizace prožívají největší finanční nejistoty a nedostatek financí, definování Programu partnerství, což je navázání užší spolupráce s některými organizacemi na základě uzavření partnerských smluv, další navyšování nadačního jmění, rozhodnutí o dalším vzdělávání a hledání fundraisingových možností. Z dlouhodobého hlediska nám jde o to, aby z malé nadace vyrostla nadace střední, případně velká, což už ale může být spíš úkolem pro další generace.“⁴⁴

⁴⁴ Osobní sdělení pana Petra Krásného Th.M., předsedy správní rady Nadace Racek [cit. 2011-03-29].

Kromě těchto jmenovaných záležitostí bylo nutné řešit, jak co nejefektivněji naložit s finančními prostředky. Poprvé o tom bylo rozhodováno ve druhém čtvrtletí roku 2010, kdy skončily termínované vklady, na kterých byly prostředky uloženy. Prioritami správní rady v rozhodování byly:

- co nejnižší rizikovitost investic,
- výnosy minimálně 4 % p. a.,
- krátkodobost až střednědobost investic.

Určení spíše krátkodobosti investic vycházelo především z toho, že zhodnocování takového výše prostředků bylo pro členy správní rady relativně nové, stejně jako činnost nadace. Protože chyběly zkušenosti, bylo nutné pouze odhadnout výši prostředků potřebných na provoz nadace a na nadační příspěvky v prvních měsících činnosti nové správní rady. Proto se nezdálo vhodné uvázat prostředky na dlouhou dobu. Správní rada také nechtěla nakládat s prostředky rizikově, protože ctila vklad a úsilí Ing. Barota, který jmění nashromáždil, a nechtěla svým jednáním, byť s možností vyššího výnosu, vložené prostředky vystavovat riziku. Naopak určení minimální výše výnosů signalizovalo plány na zefektivnění činnosti nadace v oblasti zhodnocování prostředků. Do té doby byly prostředky uloženy u různých finančních institucí, jejichž produkty přinášely výnos cca 1 % - 3 % p. a. Zde byl správní radou vnímán jasný potenciál na získání vyšších výnosů.

V rámci takto určených priorit byly zvažovány především dvě varianty. První z nich byla možnost investovat část prostředků do nemovitosti a zbylou část vložit do produktů finančních institucí. Druhou variantou bylo využít pouze produkty finančních institucí. Nyní budou obě varianty rozebrány podrobněji.

4.1.1 Nemovitosti

Investice do nemovitosti se zpočátku zdála vhodnou variantou. Uvažovány byly nebytové či bytové prostory do výše pořizovací ceny maximálně 2 000 000 Kč. Tato varianta byla navržena i díky doporučení jiné nadace (F-nadace), které se takovéto investice velmi osvědčily a která neustále navyšuje počet svých nemovitostí. Když ale tato investice byla porovnána s danými prioritami, příliš jim neodpovídala. Pokud by se nejednalo o spekulativní nákup nemovitosti či nákup v dražbě nemovitostí, což správní rada v té době

neuvažovala, tato investice by byla střednědobou až dlouhodobou investicí. Požadovaný výnos by bylo reálné získat na jeho minimální hranici (kolem 4 % p. a.), ovšem za předpokladu spolehlivě platících nájemců a bez dlouhých prostojů při jejich změně. To ovšem nemohlo být zajištěno a hrozilo zde nežádoucí riziko v podobě problémů s nájemci. Další nevýhodou byla nutná časová investice do správy a zajišťování dané nemovitosti. Proto se nakonec od této možnosti na nějakou dobu upustilo a hledalo se jiné řešení situace. Investice do nemovitosti zůstala otevřená do budoucna.

4.1.2 Finanční produkty

Druhou možností bylo využít nabídky finančních institucí a nechat prostředky zhodnocovat u nich. Proto byly osloveny banky, u kterých nadace zhodnocovala prostředky v minulosti, i nové banky se žádostí o sestavení nabídky pro co nejlepší zhodnocení nadačních prostředků – do výše 1 250 000 Kč, což byla částka, která po přepočtu odpovídala ze zákona pojištěným vkladům. Z hlediska nízké rizikovosti se preferovalo zaměření na spořicí účty, vkladní knížky a termínované vklady s dobou splatnosti maximálně na tři roky. Některé nabídky bank, které nadace obdržela, jsou přílohami A – F této práce. Všechny nabídky bohužel operovaly s nízkým úrokem, který se ani zdaleka neblížil správní radou požadovanému výnosu. Jedinou vyhovující nabídkou byla nabídka od J&T Banky, která však měla již končící omezenou dobu platnosti, během které nebylo možné vyřídit potřebné administrativní náležitosti.

Proto bylo nutné hledat další možnosti. Jako ideální řešení byla po průzkumu trhu vyhodnocena spořitelní družstva, která téměř všechna na svých termínovaných vkladech nabízela úrok přesahující úrok požadovaný. Konečné rozložení prostředků a výnosy z nich plynoucí udává následující tabulka.

Tab. 5: Aktuální rozdělení finančních prostředků

Instituce	Doba splatnosti	Výše vložených prostředků		Úrok p. a.	Celkový výnos vkladu
		Nadační jmění	Ostatní majetek		
AKCENTA, spořitelní a úvěrové družstvo	24 měsíců	1 199 999 Kč	0 Kč	4,8 %	115 200 Kč
Záložna Creditas, spořitelní družstvo	24 měsíců	1 250 000 Kč	0 Kč	5,1 %	127 500 Kč
Metropolitní spořitelní družstvo	24 měsíců	1 250 000 Kč	0 Kč	5,3 % 5,578 %	139 453 Kč
Unibon - spořitelní a úvěrní družstvo	6 měsíců	600 001 Kč	400 099 Kč	3,7 %	18 502 Kč
WPB Capital, spořitelní družstvo	24 měsíců	1 200 000 Kč	0 Kč	4,9 %	117 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů Nadace Racek

Zbylé prostředky ostatního majetku nadace byly uloženy na spořicí účet u Fio banky. Na tento spořicí účet jsou také měsíčně převáděny výnosy z vkladů u AKCENTY, spořitelního a úvěrového družstva a u Záložny Creditas, spořitelního družstva. Tyto výnosy činí cca 10 000 Kč měsíčně a na spořicím účtu jsou dále úročeny. Šestiměsíční vklad u spořitelního a úvěrního družstva Unibon skončil v lednu 2011. Část prostředků zůstala ve stejné instituci na spořicím účtu, zbytek byl vložen na vkladní knížku u Metropolitního spořitelního družstva (pozn. autorky: od ledna 2011 byla zdvojnásobena částka ze zákona pojištěných vkladů). Dvouletý termínovaný vklad u Metropolitního spořitelního družstva je úročen úrokem 5,3 % p. a., ale díky měsíční kapitalizaci celkový výnos při skončení termínovaného vkladu odpovídá zhodnocení úrokem 5,578 % p. a. Většina nadačních prostředků je nyní vázána právě na výše uvedených termínovaných vkladech s dvouletou platností. Při skončení těchto vkladů bude nutné prostředky investovat znovu. V následující kapitole jsou uvedeny další možné zdroje financí a také další možnosti financování Nadace Racek. Některé z těchto možností jsou realizovatelné až po uvolnění prostředků vázaných na termínovaných účtech, některé mohou být realizovány i dříve.

5 Navržené možnosti financování Nadace Racek

V předchozí podkapitole bylo zhodnoceno a shrnuto, jak nadace nakládala se svými prostředky až do současnosti. Otázkou zůstává, jak by mohla být oblast financování nadace rozvíjena dále a tím i zajištěna lepší prosperita tak, aby mohlo být poslání Nadace Racek co nejlépe naplňováno. Tomu je věnována tato kapitola. Pro navržení nových postupů je nutné mít přehled o aktuálním stavu majetku, příjmů a výdajů nadace. Tento přehled poskytuje tabulka č. 6, ve které jsou uvedeny údaje za roky 2009 a 2010 a předpoklad pro rok 2011. Záměrně byly zvoleny příjmy a výdaje namísto výnosů a nákladů, protože tímto tříděním bude umožněno získat lepší představu o stavu majetku v nadaci. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. 12. daného roku.

Tab. 6: Přehled o finančním stavu Nadace Racek

Položka	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Předpoklad pro rok 2011 (v tis. Kč)
Majetek nadace	7 655	6 757	6 860
z toho nadační jmění	3 650	5 500	5 500
Příjmy celkem	9 018	277	303,8
z toho úroky	112	243	255
z toho dary	6	34	35
z toho tržby z prodeje majetku	8 900	0	0
z toho dotace	0	0	13,8
Výdaje celkem	1 752	1 172	201
z toho výdaje na provoz	1 046	88	61
z toho mzdy a odvody zaměstnavatele	99	0	40
z toho daně a poplatky	267	1 064	0
z toho nadační příspěvky	340	20	100
Příjmy – Výdaje	7 266	- 895	102,8

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Nadace Racek

Velmi výraznou položkou v tabulce č. 6 jsou provozní výdaje v roce 2009. Zahrnuty do nich jsou mimořádné výdaje spojené s prodejem nemovitosti (407 000 Kč) a vysoká částka vydaná za provoz výpočetní techniky (165 000 Kč). V roce 2010 byla zaplacená daň z příjmu z prodeje nemovitosti (nákladově se vztahující k roku 2009), provozní náklady nadace výrazně poklesly. Další pokles provozních nákladů se předpokládá i v roce 2011. Oproti tomu u mzdových nákladů je předpokládán v roce 2011 nárůst, protože další rozvoj nadace vyžaduje velké časové investice, které nelze řešit pouze dobrovolnický.

Existují v podstatě dvě oblasti, na které se Nadace Racek může zaměřit, a v kterých může v následujícím období usilovat o rozvoj. Jednou z nich jsou zdroje nadace, a druhou je zhodnocování prostředků, které má nadace k dispozici.

5.1 Rozvoj zdrojů

Skladba a výše zdrojů je pro každou neziskovou organizaci zásadní a ovlivňuje její úspěšnost. V předchozí části této práce byly popsány různé a dosažitelné zdroje financování s důrazem na vícezdrojové financování tak, aby organizace nebyly ohroženy při ztrátě jednoho z nich. Nadace Racek má v současnosti velmi omezenou skladbu i výši zdrojů, nemá definované žádné fundraisingové aktivity, ani v této oblasti nepodniká téměř žádné kroky. Na jednu stranu je to vzhledem k vývoji posledních let pochopitelné, protože byly prioritní věci, které musely být vyřešeny a zapracovány. Na druhou stranu mnoho těchto záležitostí již bylo vyřešeno, a pokud nadace chce trvale a uspokojivě dosahovat svých cílů a pokud se chce stát středně velkou nadací, musí se na to zaměřit a usilovat o naplnění těchto cílů a aktivně konat kroky k jejich dosažení. Nelze čekat na to, až se příležitosti objeví, ale je nutné je vyhledávat, vytvářet je a využívat. Dále v této kapitole budou rozebrány zdroje zmíněné v předchozí části práce a budou aplikovány na Nadaci Racek a její podmínky. Bude zhodnoceno, jak je nadace využívá nebo jestli jsou konkrétně pro tuto nadaci využitelné v současnosti či v budoucnosti. Rozebráno bude dárčovství jednotlivců i firem včetně sponzoringu, veřejné zdroje a nadační příspěvky, vlastní příjmy i dobrovolnictví.

5.1.1 Dárcovství

Nadace Racek byla již od svého založení významně podporována dárci, kteří velmi přispěli k jejímu rozvoji, k postupnému navyšování nadačního jmění, k počtu podpořených projektů i výši rozdělených příspěvků – v podstatě bylo dárcovství jejím hlavním zdrojem. Tito dárci byli ale vázáni na oblast, ve které byla nadace založena, a kde po dobu téměř deseti let fungovala, a na jejího zakladatele. Při přesunu do Liberce nadace o tyto dárce, i přes snahu původního zakladatele o motivaci dárců k další podpoře, přišla. Naopak ale získala nové dárce, kterými je nadace po přestěhování podporována na místní úrovni. Tito noví dárci poskytují především nefinanční dary. Například Sbor Jednoty bratrské v Liberci poskytuje nadaci zdarma kancelářské plně technicky vybavené prostory. Pokud se tento dar vyčíslí, ukáže na úsporu cca 45 000 Kč ročně. S nadací spolupracují i dobrovolníci, kteří ročně ušetří také nezanedbatelnou částku – jedná se např. o účetní či správce webu. Dalšími dárci, které Nadace Racek má, jsou drobní dárci z řad jednotlivců i firem, ti v roce 2010 nadaci věnovali celkem 34 000 Kč. Nejedná se však o žádnou pevnou a stabilní základnu dárců, ale pouze o několik málo osob. Jejich hlavním motivem darování byla v roce 2010 touha přispět do sbírky na pomoc obětem postiženým povodněmi, které na severu Čech v srpnu 2010 způsobily rozsáhlé škody.

Dárcovství je perspektivní oblastí, kterou by Nadace Racek mohla lépe využít a dále rozvíjet. Na jednu stranu je zaměření nadace, která podporuje křesťanské aktivity, pro získávání dárců velkým limitem, protože většina osob, kteří se neztotožňují s křesťanstvím, ho velmi pravděpodobně nebude podporovat, pokud nesdílí stejné hodnoty jako křesťané. Z tohoto důvodu např. veřejné sbírky nebudou mít u Nadace Racek velký úspěch. Na druhou stranu je zde úzce vyprofilovaná skupina osob – věřících lidí, kteří by naopak rádi takovou organizaci i s jejími cíli, jako je Nadace Racek, podpořili. Jak již bylo zmíněno, nemá cenu hromadně rozesílat letáky a žádat o podporu. Ale v tomto případě existuje jasně definovaná skupina osob, která by mohla být oslovena, a které by práce nadace mohla být blízká, a proto by ji mohli podpořit – ať už pravidelně, či jednorázově.

Toto zacílení s sebou nese i další výhodu, a to možnost sponzoringu, který k dárcovství také patří. Protože je zde známa skupina osob, která bude oslovena, je možné nabídnout spolupráci firmám, které by mohly stát o propagaci právě u této skupiny osob. Získávání

dárců vyžaduje dobrou komunikaci s potencionálními dárci, a právě do této komunikace (letáky, emaily apod.) mohou být zahrnuta loga, odkazy aj. právě sponzorů.

Otázkou zůstává, jakým způsobem s potencionálními dárci komunikovat, a koho přesně oslovit. Pokud vyjdeme z obecné a zjednodušeně pojaté organizační struktury většiny církví v ČR⁴⁵, můžeme pojmenovat tři úrovně, které lze oslovit – první jsou ústředí církví, druhou jsou jimi spravované samostatné lokální sbory, farnosti či náboženské obce (dle dané církve) a třetí úrovní jsou křesťané jednotlivci, kteří do nich patří. V praxi se ukazuje nejefektivnější komunikace se střední úrovní. Důvodem je to, že na jednotlivce je téměř nemožné získat přímé kontakty, a pokud se komunikuje s ústředími, nedostanou se vždy všechny informace do všech sborů, farností či náboženských obcí. Bohužel ani tato úroveň komunikace vždy nezajišťuje úspěšné předání informací křesťanům jednotlivcům, protože vždy záleží na konkrétní osobě, ke které se informace dostanou – ať už emailem či papírově. Je to vždy na jejím rozhodnutí, zda zprávu předá dále nebo ne, případně se také stává, že takováto informace zapadne mezi mnoha dalšími a zůstane zapomenuta. Za nejúčinnější variantu s nejlepšími výsledky lze považovat osobní prezentaci a představení Nadace Racek v jednotlivých sborech, farnostech či náboženských obcích. Samozřejmě to lze provést pouze na omezeném počtu míst, především z hlediska časového a personálního, ale také finančního tak, aby náklady spojené s cestováním nepřevýšily darované prostředky. Výběr měst by se měl zaměřit na co nejbližší místa. Velkou pomocí by bylo zajistit přes kontakty, které členové správní rady v církvi mají, prezentaci o Nadaci Racek třetí osobou (mimo Nadaci Racek) i na dalších místech v ČR.

Doporučení

- Zvolit a oslovit osoby, které by mohli prezentovat Nadaci Racek, poskytnout jim potřebné podklady, dále s nimi komunikovat a zjistit, jak prezentace proběhla.
- Zvolit a oslovit místa (sbory, farnosti či náboženské obce), kde by mohla být Nadace Racek prezentována zástupci nadace, naplánovat termíny.

⁴⁵ Uvažovány jsou církve registrované dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností (zákon o církvích a náboženských společnostech).

- Zároveň provést emailovou kampaň s žádostí o podporu rozeslanou do sborů, farností a náboženských obcí. Výhodou takové kampaně je, že má naprosto minimální náklady.
- Zjistit, jestli je možná spolupráce a zaštitění Ekumenickou radou církví v České republice, tj. společenství jedenácti křesťanských církví, které jsou zaregistrované dle zákona o církvích a náboženských společnostech. To by mohlo kladně ovlivnit získávání dárců mezi křesťany a přidat Nadaci Racek na důvěryhodnosti. Tuto skutečnost případně uvést do propagačních materiálů.
- Oslovit potencionální sponzory a nabídnout jim možnou spolupráci. Mohlo by se jednat například o křesťanská nakladatelství Návrat domů, křesťanské knihkupectví Samuel, křesťanský internetový obchod Gimel a další.
- Pokusit se získat partnery pro propagaci nadace, kterými by mohla být křesťanská média, například:
 - Česká televize – náboženské vysílání,
 - Křesťanská Televize Noe,
 - Český rozhlas – náboženské vysílání,
 - Trans World Radio,
 - Radio Proglas,
 - křesťanské internetové portály.

Benefiční akce

Další oblastí v dárcovství, kterou je možné využít, jsou benefiční akce. Jedná se o kulturní, společenské, sportovní, vzdělávací akce, aukce a další, které organizace pořádají na podporu své činnosti či konkrétních projektů. Náklady spojené s akcí (pronájem prostor, vystoupení interpreta, tisk materiálů, propagace apod.) bývají v co nejvyšší míře pokryty z darů či poskytnuty zdarma tak, aby co největší část vybraného vstupného z těchto akcí mohla zůstat organizaci a nemusely z něj být hrazeny náklady spojené se samotnou akcí. Výhodou je, že kromě těch návštěvníků, kteří přišli především organizaci podpořit, je možné získat i návštěvníky, které zaujme jen připravený program (například koncert nebo divadlo). Nevýhodou je organizační a časová náročnost pro ty, kdo nemají potřebné organizační zkušenosti a schopnosti. Vedení Nadace Racek v minulosti nikdy nezkoušelo

do této oblasti proniknout. Všichni stávající členové správní rady ovšem mají bohaté zkušenosti s pořádáním obdobných akcí, proto se možnost zorganizovat benefiční akci jeví jako velmi reálná. Další pozitivní stránkou je skutečnost, že v okolí Nadace Racek jsou interpreti (hudební a divadelní), kteří by velmi pravděpodobně byli ochotni tímto způsobem nadaci podpořit a na její benefiční akci vystoupit. Také lze předpokládat, že by se podařilo získat zdarma vhodný sál pro takovou příležitost. V současnosti je možné také využít nabídky Nadace Divoké husy, která v rámci programu Benefice s Divokými husami zdvojuje výnosy z vybraných dobročinných akcí až do výše 60 000 Kč.⁴⁶

Doporučení

- Zjistit konkrétní možnosti Nadace Racek (interpretů, prostor apod.), a pokud budou uspokojivé, začít plánovat vlastní benefiční akci, pokud to bude možné, požádat o podporu Nadaci Divoké husy.

5.1.2 Veřejné zdroje a nadační příspěvky

Dalším možným zdrojem jsou pro Nadaci Racek příjmy z grantů a dotací, případně z nadačních příspěvků jiných nadací či nadačních fondů. Tento zdroj připadá v úvahu v případě vlastních projektů, na které lze žádat o podporu. U Nadace Racek se může jednat o příspěvky na pokrytí provozních nákladů či na podporu konkrétních projektů. Granty, dotace či příspěvky hradící část provozních nákladů organizací jsou méně běžné, přesto se Nadaci Racek v roce 2011 podařilo získat nadační příspěvek na vzdělávání pracovníka. Častěji lze sehnat prostředky na realizaci konkrétních projektů, což Nadace Racek zatím nikdy nedělala. Kromě dalšího možného zdroje financí má realizace vlastních projektů i tu výhodu, že nadaci pomůže zviditelnit se přirozeným způsobem i mimo církve.

V následujících odstavcích jsou uvedeny tři návrhy projektů, které by Nadace Racek mohla realizovat, dva jsou popsány stručně a jeden podrobněji. Všechny projekty předpokládají spolupráci s dalšími organizacemi, většinou neziskovými, ale je možné zapojit i firmy a podniky. Pokud by byly zapojeny ziskové organizace, celé výnosy z projektů by zůstaly Nadaci Racek, na rozdíl od spolupráce s neziskovými organizacemi, u kterých by část

⁴⁶ *Grantový program BENEFICE S DIVOKÝMI HUSAMI* [online]. Praha: Nadace Divoké Husy. [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <http://divokehusy.cz/pro_zadatele/nase_programy/>

výtěžku zůstala dané organizaci, a tím by byla podpořena i její činnost (týká se projektů Čtení s Rackem a Finanční gramotnost). Spolupracující neziskové organizace by musely svou hlavní činností zapadat do oblastí, které Nadace Racek podporuje. Výhodou při uskutečnění projektů je také možnost podpořit více organizací než pouze využitím prostředků určených pro přerozdělení v rámci vlastního rozdělování nadačních příspěvků. I pro spolupracující organizace z těchto projektů plynou výhody, a to je kromě rozšíření nabídky aktivit a služeb také zviditelnění a možnost získání dalších stálých klientů.

Projekt Čtení s Rackem

Protože členka správní rady Lydie Halamová se zajímá o literaturu a má krásný přednes, a protože zájem lidí o literaturu zaniká, mohla by Nadace Racek realizovat projekt Čtení s Rackem, který by oživoval vztah lidí k literatuře. Projekt spočívá v kulturních programech pro veřejnost, během kterých by Lydie Halamová či nějaký dobrovolník nebo známá osobnost předčítali určité literární dílo. Programy by byly zaměřeny dle cílových skupin, nejvyšší obliba se odhaduje u dětí od pěti do dvanácti let a u seniorů. Některá čtení by mohla být pravidelná, tzv. na pokračování, jiná jednorázová. Výběr druhu literatury a konkrétního díla by se odvíjel dle dané věkové skupiny, případně dle ročního období či v závislosti na různých významných dnech během roku (např. Vánoce, začátek prázdnin apod.). Aby byl projekt pro Nadaci Racek realizovatelný, musel by probíhat ve spolupráci s jinými organizacemi, aby využily kontakty, které mají, a oslovily své klienty a další osoby v okolí. Spolupráce by mohla probíhat i v rámci firem, kde by byli osloveni zaměstnanci a jejich blízcí a byli pozvaní na Čtení s Rackem. Na pozvánkách by bylo uvedeno, že účastí na akci podpoří Nadaci Racek a případně i danou spolupracující neziskovou organizaci. Vstupné z těchto akcí by bylo rozděleno mezi Nadaci Racek a spolupracující neziskovou organizaci. Pokud by se podařilo sehnat vhodné prostory zdarma (například prostory jednotlivých organizací), dala by se tato akce pořádat s minimálními náklady. Výhodou je, že tento projekt není organizačně náročný a lze ho pravidelně opakovat. Velkým přínosem pro tento projekt by bylo získat nějaké známé osobnosti, které by na některá čtení přijeli a předčítali. Získáním známých osobností by se zvýšila prestiž akce a přilákalo by se více účastníků. Dotace, která podporovala obdobné projekty, byla vypsána v prosinci 2010. Existuje tedy reálná šance, že by mohla být

vyhlášena také v roce 2011. Z grantů by se pokryly náklady na výrobu, tisk a roznoš letáků, případně nájemné či odměna a cestovné předčítajících osobností.

Projekt Kalendář Racek a děti

Tento projekt nepočítá s veřejnými ani nadačními prostředky a spíše by mohl být zařazen do skupiny vlastních příjmů nadace a dárcovství, pro přehlednost je však ponechán u ostatních dvou projektů. Projekt Kalendář Racek a děti opět vychází z koncepce spolupráce s dalšími organizacemi, v tomto případě například se školami, mateřskými a rodinnými centry či s organizacemi zabývajících se volnočasovými aktivitami dětí. Hlavní myšlenkou projektu je vytvoření kalendáře, jehož zakoupením by byla podpořena Nadace Racek. Vybraná spolupracující organizace by vyhlásila mezi dětmi soutěž o nejhezčí obrázky, které by souvisely s rackem, případně s konkrétnějším zadáním. Z nejhezčích obrázků by byl vytvořen kalendář. Aby se vydávání kalendářů vyplatilo, musely by být náklady s tiskem pokryty sponzorsky. Nevýhodou tohoto projektu je, že kalendáře lze využít, a tedy i prodávat, jen v omezeném časovém úseku, proto by byl nutný dobrý odhad na počet vytištěných kusů. Výhodou je naopak to, že kalendáře s obrázky pocházejícími od dětí si velmi pravděpodobně rodiče a další příbuzní dětí koupí. Pomoci může i to, že v průběhu soutěže bude kalendář v rámci spolupracující organizace propagován. Také další drobní dárci se snadněji získávají, když jim má protistrana za jejich dar co nabídnout. Na výzvu o přímou podporu na webových stránkách Nadace Racek mnoho lidí nereaguje. Pokud bude možnost za dar získat kalendář, je šance na úspěch vyšší.

Finanční gramotnost

Projekt finanční gramotnosti je zaměřený na řešení velkého současného problému v naší společnosti, a to je otázka osobních a rodinných financí - rodinného hospodaření, zadlužování, neuváženého využívání různých finančních produktů, zvyšujícího se počtu osobních bankrotů apod. Také je nyní aktuální konkrétní grantová výzva pro projekty, které usilují o zvýšení finanční gramotnosti obyvatel. ČSOB Nadační program vzdělávání

vyhlásila Československá obchodní banka v rámci své společenské odpovědnosti.⁴⁷ Právě z důvodů aktuálnosti jak problematiky osobních a rodinných financí, tak dotační výzvy, je tento projekt rozpracován podrobněji, než projekty uvedené výše.

I pro tento projekt je nutná spolupráce dalších organizací. Opět by byly využity jejich kontakty a propagace projektu by zčásti byla provedena skrze ně. Druhá část propagace by proběhla letákovou kampaní objednanou u České pošty. Některými předjednanými organizacemi, které by měly zájem zapojit se do projektu, jsou:

- Diakonie Beránek (Ruprechtice, Liberec),
- Mateřské centrum Kamínek (Vratislavice nad Nisou),
- Křesťanská základní škola a mateřská škola Jana Amose Komenského (Růžodol, Liberec),
- F-klub (Kristiánov, Liberec),
- Centrum dobrého času Bétel (Chrastava),
- Nová Naděje (Turnov).

Realizace projektu má dvě části. První spočívá v programu o finanční gramotnosti – téma Rodinné hospodaření – jak vládnout svým penězům, a nenechat se penězi ovládat. Obsahem toho programu je tvorba rodinného rozpočtu, sledování výdajů a krátkodobé i dlouhodobé plánování, moudré hospodaření a tvorba rezerv. Program by proběhl v rámci každé spolupracující organizace v jejich prostorách vedený školeným lektorem, kterého by zajistila Nadace Racek. Účastníci by za tento večer zaplatili vstupné (100 Kč). Záměrně byly zvoleny organizace z různých částí Liberce a okolí, aby projekt zasáhl co nejširší veřejnost v místě sídla nadace. Druhou, návaznou částí projektu jsou rozšířené programy, které by byly účastníkům nabídnuty během prvního programu, a které by prohlubovaly, rozšiřovaly a otevíraly i další témata finanční gramotnosti. Těmito tématy jsou:

- Jak ven z dluhů,
- Finanční produkty,

⁴⁷ ČSOB Nadační program vzdělávání [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s. [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Nadacni-program-vzdelani/Stranky/default.aspx>>

- Financování vlastního bydlení – máme na to?,
- Podepsat můžeš, přečíst musíš,
- Pracovně právní vztahy.

Tyto návazné večery by proběhly už pouze na jednom místě v centru Liberce, pravděpodobně ve spolupráci s občanským sdružením F-klub.

V rámci grantu by Nadace Racek pokryla výrobu, tisk a roznos letáků a odměnu lektora. Vstupné z jednotlivých večerů by bylo rozděleno mezi Nadaci Racek a spolupracující neziskové organizace. Výnosy z tohoto projektu by nebyly nijak vysoké, přesto jsou organizace i za takový příjem vděčné. Následující tabulka zachycuje předběžnou kalkulaci výnosů projektu. Ve sloupci „Celkem“ jsou uvedeny pouze ty propočty, které mají z hlediska kalkulace význam.

Tab. 7: Kalkulace výnosů projektu Finanční gramotnosti

Položka	1. část projektu	2. část projektu	Celkem
Průměrný odhadovaný počet účastníků	35	50	x
Počet spolupracujících organizací	8	1	x
Počet programů	1	5	x
Výnosy ze vstupného celkem	28 000 Kč	25 000 Kč	53 000 Kč
Výnosy ze vstupného za jeden večer	3 500 Kč	5 000 Kč	x
Z toho výnosy ze vstupného průměrně připadající na spolupracující organizaci	2 000 Kč	2 000 Kč	x
Z toho výnosy ze vstupného připadající pro Nadaci Racek	1 500 Kč	3 000 Kč	x
Výnosy ze vstupného celkem pro spolupracující organizace	16 000 Kč	10 000 Kč	26 000 Kč
Výnosy ze vstupného celkem pro Nadaci Racek	12 000 Kč	15 000 Kč	27 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení:

- Dle aktuální vytiženosti zvážit, jestli je nějaký navrhovaný projekt (případně nějaký jiný vlastní projekt) pro správní radu zajímavý a má na něj kapacitu. Zjistit konkrétní informace o možnosti získat prostředky z grantových a dotačních kol.
- Vytvořit si představu o tom, jak tuto oblast soustavně využívat do budoucna a začít monitorovat vypsaná grantová kola.

Jak aktivity spojené se získáváním dárců, tak realizace vlastních projektů budou pro nadaci velkým přínosem, protože se bude přirozeně zviditelňovat a bude se dostávat do povědomí lidí. To je při získávání prostředků také důležité, protože málokdo se rozhodne podpořit naprosto neznámý projekt. Než se tak stane, nesmí se fundraiser nechat odradit, pokud odezva na jeho první pokusy nebude velká, ale vyplatí se vytrvat, inovovat způsoby a hledat další a efektivnější cesty.

5.1.3 Vlastní příjmy

Dalším ze zdrojů NNO jsou vlastní příjmy. Některé již byly zmíněny (dary, kalendář Děti a Racek), některé teprve budou rozebrány dále (výnosy z majetku). Do vlastních příjmů patří také členské příspěvky a platby za poskytnuté služby (nadace je nemívají). Do této skupiny příjmů patří také řízení nákladů. I když nepřináší žádné prostředky, může jich být hodně ušetřeno. Šetrné a uvážené hospodaření s prostředky může být často jednodušší, časově méně náročné a v důsledku může organizaci přinést více, než složité získávání některých drobnějších zdrojů. Šetrné hospodaření s prostředky bylo jedním z hlavních cílů, který byl novou správní radou stanoven. Pro daný rok je vždy tvořen rozpočet nadace. Velkou výhodou Nadace Racek je, že poměrně velká část nákladů, které běžné nadace mají, je Nadaci Racek věnována darem či je zajišťována dobrovolnický. To, jaký je plánovaný rozpočet na rok 2011 zobrazuje následující tabulka.

Tab. 8: Rozpočet Nadace Racek na rok 2011

Výdaje	Částka	Poznámka
Kancelářské potřeby, provoz nadace	10 000 Kč	Kancelářské potřeby, úklidové prostředky, právní a správní poplatky, poštovné apod.
Audit	20 000 Kč	ADAMEC AUDIT, s. r. o.
Doména	1 000 Kč	www.racek.org
Vzdělávání	25 000 Kč	Kurz pro Lydii Halamovou
Cestovné	5 000 Kč	Cestovné na kurz a další cestovné
Odměna členům správní rady	40 000 Kč	Odměna pro Lydii Halamovou
Nadační příspěvky	100 000 Kč	Nadační příspěvky pro rok 2011
Výdaje celkem	201 000 Kč	---
Příjmy	Částka	Poznámka
Dary	35 000 Kč	Odhad dle roku 2010
Granty a dotace	13 800 Kč	F-nadace, kurz pro Lydii Halamovou
Úroky	255 000 Kč	Předběžný propočet
Příjmy celkem	303 800 Kč	---
Příjmy - Výdaje	102 800 Kč	---

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Nadace Racek

Náklady, které při činnosti vznikají, se Nadace Racek snaží udržet na minimální úrovni. Proto byly například okamžitě po přestěhování do Liberce zrušeny veškeré bankovní účty, kde se platily nějaké poplatky, a byly zřízeny pouze ty účty, kde se poplatky neplatí. Sice se nejedná o velké položky, přesto je zbytečné v době velké nabídky bankovního trhu takovéto náklady mít, když je možné neplatit nic. Nadace Racek také v loňském roce snížila náklady spojené s tiskem výroční zprávy (tiskla ji sama) či grafickými pracemi (řešeno dobrovolnický). Poměrně výraznou položkou v nákladech jsou náklady na auditora. Tyto náklady je nadace ochotna platit, protože uzavřela smlouvu s vyhlášeným auditorem, Ing. Jaromírem Adamcem, který zajišťuje správnost hospodaření a daňových i účetních záležitostí. Již v roce 2010 se tato spolupráce osvědčila. A protože je pan Adamec známou osobností, zajišťuje prestiž a pomáhá vytvářet o nadaci dobrý obraz. Další významnou položkou v rozpočtu je odměna pro členku správní rady – paní Lydii

Halamovou. Jedná se o nový náklad vzniklý v roce 2011. Přestože všichni členové orgánů nadace vykonávají činnosti bez nároku na odměnu, bylo rozhodnuto o vyplacení odměny člence správní rady, která zajišťuje činnosti spojené s chodem nadace a zodpovídá za běžný provoz, grantování, administrativu apod. Aby se mohla nadace rozvíjet, nestačilo její spravování pouze dobrovolnický. Dalším nákladem je školení pro Lydii Halamovou. Jedná se o manažerský kurz pro neziskové organizace a cca polovina nákladů s ním spojených bude kryta ze získaného grantu. Tento kurz byl vybrán po doporučení osob, které jím prošly a které pracují na obdobných pozicích. Peníze vložené do tohoto kurzu i vyplacené formou odměn pro Lydii Halamovou by neměly sloužit pouze pro zvládnutí administrativy a nadační agendy, ale měly by se zhodnotit a do Nadace Racek vrátit v jiných příjmech. Po absolvování kurzu se předpokládá vyšší úspěšnost v jednotlivých manažerských aktivitách a rozvoj těchto aktivit.

Doporučení

- Nadace Racek hospodaří se svými prostředky svědomitě a šetrně. V rozpočtu není mnoho prostoru pro snižování nákladů. V roce 2011 jsou náklady zvýšeny o náklady spojené s kurzem pro člena správní rady zajišťujícího chod nadace. Tyto náklady jsou jednorázové. Doporučit lze pouze držet se i nadále stejných zásad a hospodaření.

5.1.4 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví bylo již několikrát zmíněno výše, proto zde bude popsáno jen krátce. Je to oblast, která v Nadaci Racek funguje již od jejího přestěhování do Liberce velmi dobře, a většina činností je zajišťována dobrovolnický. Jedná se o tyto oblasti:

- vedení účetnictví,
- grafické práce,
- redakční systém webových stránek, který je poskytovaný zdarma a spravovaný dobrovolně,
- právní pomoc.

Do budoucna bude pro nadaci výzvou získat i dobrovolníky pro další činnosti, například pro projekty, které byly zmíněny, nebo jiné, které budou realizovány.

Doporučení

- Důležité je komunikovat se svými dobrovolníky, děkovat jim a dávat jim najevo, že si správní, příp. dozorčí rada váží jejich dobrovolné práce, případně je přínosné je přizvat k některým rozhodnutím a činnostem, dát jim najevo, že jsou pro nadaci důležitými partnery. Finančně zatím dobrovolníci Nadace Racek ohodnocováni nejsou, ale pokud budou oceňováni jinými způsoby (např. projevy uznání a vděčnosti), a budou vědět, že jejich úsilí má smysl, budou rádi s nadací spolupracovat i nadále.

Z výše uvedeného textu vyplývají konkrétní kroky, které by nadace mohla podniknout, aby si zajistila více zdrojů prostředků a také zvýšila příjmy. Částka plynoucích výnosů z majetku nadace zmíněná v tabulce č. 8 (viz str. 71) se sice může zdát uspokojivá, ale není tomu tak. I kdyby byly v roce 2011 jako nadační příspěvky rozděleny veškeré výnosy z majetku, podařilo by se podpořit pouze několik organizací či subjektů ne příliš vysokou částkou. Do budoucna je cílem získat takové prostředky, aby nadace mohla být plnohodnotným partnerem, který bude moci zásadně podporovat projekty a organizace naplňující konkrétní potřeby. Tato podkapitola byla zaměřena na rozvoj zdrojů, následující kapitola se zaměří na zhodnocování již získaných prostředků.

5.2 Zhodnocování prostředků

Druhou částí finančního rozvoje Nadace Racek je nakládání s prostředky, které má k dispozici. Je to neméně důležitá část, a proto je také potřeba jí věnovat dostatečnou pozornost. Pokud prostředky nejsou vhodně využívány, omezuje se tím potenciál nadace. Investice majetku nadace a především nadačního jmění jsou zákonem o nadacích a nadačních fondech omezeny a zákon povoluje investice pouze v určité míře rizika. K 1. 1. 2011 Nadace Racek disponovala částkou cca 6 757 000 Kč, z toho 5 500 000 Kč bylo zapsáno jako nadační jmění a cca 1 257 000 Kč zůstalo ostatním majetkem nadace.

Protože počet neziskových organizací a dalších subjektů zabývajících se oblastmi podporovanými Nadací Racek stále stoupá, a dá se tak očekávat nárůst žádostí o podporu, je důležité, aby byla finanční základna Nadace Racek stále navyšována. Proto by Nadace Racek měla každoročně navyšovat svůj majetek a dle potřeby následně i zapsané nadační jmění nadace. Pokud tak bude nadace postupovat a nespotřebuje veškeré výnosy, ať už na provoz nadace či rozdělení nadačních příspěvků, zajistí to v budoucnosti větší možnosti v rozdělování příspěvků. Toto navyšování majetku by mělo být alespoň v několika následujících letech poměrně výrazné - minimálně 50 % neúčelových výnosů, aby přineslo požadovaný výsledek. Pro Nadaci Racek pro rok 2011 jsou neúčelovými výnosy dary a úroky (tj. celkem 290 000 Kč). Správní rada může stanovit určité procento výnosů, o které se každoročně navýší majetek, nebo může rozhodovat dle konkrétní situace, vždy ale s ohledem na určenou minimální hranici výše nespotřebovávaných výnosů. Na nějakou dobu toto opatření způsobí snížení rozdělovaných prostředků, ovšem každý rok by díky zvyšujícímu se majetku měly mít výnosy rostoucí tendenci. V budoucnu budou tyto prostředky přinášet vyšší výnosy opakovaně. Pokud se znovu podíváme na rozpočet Nadace Racek na rok 2011 (viz str. 71), vidíme, že neodpovídá tomuto pravidlu – minimálně 50 % výnosů ponechaných stranou pro budoucí rozvoj. Je sice přebytkový a správní rada by pravděpodobně tento přebytek použila k navýšení majetku nadace, ovšem majetek by měl být navýšený o vyšší částku než pouze o tento přebytek, který činí 102 800 Kč. Pokud by bylo uvažováno výše zmíněných 50 %, musela by pro navýšení majetku vyčlenit Nadace Racek 145 000 Kč.

Doporučení

- Stanovit pravidlo, dle kterého budou neúčelové výnosy z majetku rozděleny na úspory do budoucna a na majetek spotřebovaný (na nadační příspěvky a provoz nadace).
- Za předpokladu dodržení 50 % hranice je nutné snížit provozní výdaje nebo snížit nadační příspěvky pro rok 2011 či kombinovat tyto dvě možnosti a dosáhnout snížení o 42 200 Kč tak, aby rozpočet nadace zůstal v přebytku 145 000 Kč sloužícím k navýšení nadačního majetku.

Nyní budou rozebrány jednotlivé možnosti investování majetku. Uvažovány jsou pouze ty možnosti, které jsou pro Nadaci Racek a její správní radu dostupné vzhledem k časové náročnosti a dosažitelnosti. Vybrány byly dvě hlavní oblasti, kterými jsou produkty finančního trhu zahrnující různé možnosti a investice do nemovitostí. Podstatná část nadačních prostředků je uložena na termínovaných vkladech, většina z nich skončí v průběhu měsíce července 2012. Je tedy dostatek času se na nové investice náležitě připravit.

5.2.1 Produkty finančního trhu

Produkty finančního trhu jsou jediným nástrojem, který je v současnosti Nadací Racek využíván, konkrétně jsou využívány termínované vklady a doplňkově spořicí účet a vkladní knížka. Jsou to v podstatě bezrizikově uložené peníze s jistým zaručeným výnosem. Prostředky jsou rozloženy do finančních institucí tak, aby všude byly kryty zákonným pojištěním vkladů. Vzhledem k charakteru nadačních právnických osob je toto určitě vhodným nástrojem, který správní rada Nadace Racek dokázala využít, jak nejlépe mohla. To je vidět při srovnání nabídek některých bank (viz přílohy A – F) a tabulky č. 5 (viz str. 59), která sumarizuje to, jak byly nadační prostředky rozloženy. Mezi hlavní výhody patří zákonné pojištění vkladů (od 1. 1. 2011 nově do výše 100 000 eur), žádné nebo nízké poplatky, dále široká nabídka produktů a u termínovaných vkladů možnost zvolit si délku své investice se zaručeným výnosem a okamžitou likvidnost u spořicích účtů a obdobných produktů. Nevýhodou může být nižší zhodnocení, jež často nepřevyšuje ani inflaci, než u jiných investičních produktů, to ale nemusí platit vždy.

Nabídka finančních produktů na trhu je ovšem širší a je možné využívat i další možnosti. Pro nadace jsou běžným způsobem zhodnocování prostředků otevřené podílové fondy (např. peněžního trhu, smíšené, fondy fondů, nemovitostí, akciové, dluhopisové aj.). Jak již bylo zmíněno výše, i Nadace Racek tyto produkty v minulosti využívala. Existuje jich velké množství s různými podmínkami a zaměřením a poskytují různé kombinace rizika, výnosu a délky investice. Za zmínku stojí například Balancovaný fond nadací a Růstový fond nadací. Oba jsou obhospodařované Pioneer investiční společností, a. s. Tyto fondy jsou určeny pro nadace a poskytují jim jistotu toho, že touto investicí neporuší podmínky dle § 23 a § 24 zákona o nadacích a nadačních fondech pro investování nadačního majetku.

Tyto fondy vznikly na podnět Fóra dárců – asociace nadací s cílem pomoci nadacím s investováním majetku. Investiční společnost Pioneer popisuje důvody vzniku takto: „Nápad na založení otevřeného podílového fondu jenom pro instituce a to speciálně nadace vznikl s potřebou výhodně obhospodařovat své volné prostředky i formou investování. Samostatné investování nese sebou nevýhody ve formě náročnosti na čas, vysokých nákladů a také možnost výnosu je nižší. Vhodným řešením bylo tedy založení otevřeného podílového fondu. Prvním z nich byl Balancovaný fond nadací. Po jeho úspěšném uvedení vznikl prostor i poptávka i po dalším fondu pro nadace. Nadační fond (pozn. autorky: Růstový fond nadací) je také balancovaný, ovšem jeho investiční strategie je orientována cíleně na vyšší procento investic do akcií a jim podobných instrumentů. Tím se odlišuje od Balancovaného fondu nadací.“⁴⁸

Výhod investování do otevřených podílových fondů je mnoho, jmenovány mohou být například profesionální správa prostředků, přístup na domácí i zahraniční trhy, dostupnost informací, široká nabídka či diverzifikace rizika. Oproti tomu mají tyto fondy i své nevýhody, například možnost ztrátové investice (hodnota podílových listů může klesnout pod nominální hodnotu a případně i kvůli poplatkům) či fakt, že vklady nejsou pojištěny.

Další možností je přímý nákup akcií či dluhopisů. Ten je však spojen s vysokými požadavky na lidský kapitál. Osoba pověřená nákupem musí znát problematiku, mít přístup k informacím a musí být ochotna věnovat investování potřebný čas. Vzhledem k náročnosti bývá tato možnost využívána pouze okrajově či vůbec, případně jsou pro tyto investice využíváni správci cenných papírů. To s sebou však nese další dodatečné náklady.

Podmínky, úrokové sazby produktů a dosahované výnosy jsou vždy vázány na danou situaci na trhu, která je v neustálém vývoji. Téměř všechny aktuální termínované vklady Nadace Racek budou končit v průběhu jednoho měsíce (červenec 2012). Bude záležet na aktuálních podmínkách na trhu, jestli bude stále výhodné zhodnocovat prostředky tímto způsobem.

⁴⁸ RŮSTOVÝ FOND NADACÍ, Pioneer investiční společnost, a.s., otevřený podílový fond [online]. Praha: Pioneer investiční společnost, a.s. [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.pioneerinvestments.cz/Fond/ZakladniUdaje.asp?fond=ZBNadacni>>

Doporučení:

- Sledovat vývoj na trhu a možnosti produktů finančního trhu, nezaměřit se pouze na jeden typ produktů. V dostatečném časovém předstihu před skončením termínovaných vkladů začít zjišťovat konkrétní podmínky na trhu.

5.2.2 Nemovitosti

Nákup nemovitostí je dalším způsobem, jak lze zajišťovat výnosnost prostředků, a některými nadacemi je nákup nemovitostí hojně využíván a doporučován.⁴⁹ Nákup nemovitostí je spojen s určitými riziky, má ale také své výhody. Nemovitosti lze kupovat se dvěma záměry. Jedním je záměr dlouhodobé držby nemovitosti a druhým je spekulativní motiv. Oba budou nyní rozebrány podrobněji.

Dlouhodobá držba nemovitosti

Dlouhodobá držba nemovitosti je běžnějším a častěji využívaným způsobem. Tyto nemovitosti bývají dlouhodobě pronajímány a jejich vlastníkům plyne výnos v podobě nájemného. Od tohoto výnosu je nutné odečíst náklady spojené s vlastnictvím a pronájmem nemovitosti, kterými jsou především:

- poplatky spojené s nákupem nemovitosti,
- daň z nemovitosti,
- pojistné,
- nutné opravy nemovitosti,
- platby do fondu oprav a tvorba rezerv,
- náklady na správce nemovitosti, pokud jsou jeho služby využívány či vlastní čas tomu věnovaný.

Konkrétní úroveň výnosů se odvíjí od pořizovací ceny, výše pronájmu a nákladů spojených s nemovitostí. U některých nemovitostí je také předpoklad růstu jejich hodnoty v čase. Ovšem v průběhu posledních let vlastníci nemovitostí zažili velké propady v hodnotách

⁴⁹ Například F-nadace vlastní několik nemovitostí a systematicky převedla velkou část nadačního jmění do nemovitostí.

jejich nemovitostí, kdy některé nemovitosti zaznamenaly propad až o desítky procent své původní hodnoty. Vývoj trhu se dá sice určitým způsobem předvídat, ovšem nikdy si jím nemůžeme být úplně jisti, proto není moudré tento předpoklad započítávat do výnosnosti investice.

Investice do nemovitostí jsou považovány za investice s nízkým rizikem. Rizika spojená s pronájmem nemovitostí jsou nespolehliví nájemníci a časové prodlevy při jejich změně. Z dlouhodobého hlediska jsou však tato rizika zanedbatelná. Rizika spojená přímo s nemovitostmi existují také (základní rizika (např. požár či úder blesku) a rizika živelných pohrom), ale vhodným pojištěním jim lze předcházet. Doporučovanými nemovitostmi pro takové investice jsou nebytové prostory (např. kancelářské) a malé a střední bytové jednotky. Velkou výhodou a také motivem koupě a následného pronájmu nemovitostí u mnoha subjektů je zajištění se proti inflaci, protože hodnota nemovitostí společně s inflací roste také.

Nadace Racek vlastnila nemovitost, která byla v roce 2009 prodána, a o podstatnou část zisku z tohoto prodeje bylo navýšeno nadační jmění nadace. Nová správní rada také zvažovala koupi nemovitosti s účelem dlouhodobého pronájmu, ale vzhledem k výše popsané situaci nákup nemovitosti odložila. Nyní má Nadace Racek konkrétní nabídku na koupi bytu s těmito parametry:

- dobrá lokalita (Liberec, Nové Pavlovice) a výborné umístění (klidné místo stranou od silnice),
- 3. patro čtyřpatrového panelového domu (bez výtahu) po rekonstrukci (zateplení, vyměněná okna, zrekonstruovaný vchod, chodba i střecha),
- 3+1 s velkou zasklenou lodžii - 76 m²,
- orientace na jih a na sever, krásný výhled na Ještěd nezastiňuje jiná budova,
- vytápění bytu vlastním plynovým kotlem, nové rozvody elektřiny,
- kuchyň a koupelna po rekonstrukci v roce 2006,
- parkování před domem, sklep.

Tento byt byl nabídnut za cenu 1 500 000 Kč, což je v porovnání s ostatními srovnatelnými byty dobrá nabídka. V daném bytě jsou nutné tyto úpravy:

- výměna podlah v celém bytě,
- vytvoření sádkartonové stěny na WC,
- vymalování všech místností.

Tyto úpravy společně s dalšími náklady na pořízení bytu (např. poplatky na katastrálním úřadě apod.) jsou odhadnuty na 60 000 Kč. Celkové náklady na pořízení bytu tedy činí 1 560 000 Kč. Kalkulace výnosnosti této investice je uvedena v následující tabulce č. 9. Možnost růstu hodnoty bytu se dá sice předpokládat ve výši cca 1 - 2 % z pořizovací ceny ročně, ale vzhledem k výše uvedenému není v kalkulaci započítána.

Tab. 9: Kalkulace výnosů z pronájmu bytu

Položka	Měsíčně	Ročně	Poznámka
Nájemné	8 000 Kč	96 000 Kč	Energie ve výši cca 3 500 Kč hradí sám nájemník
Náklady na byt	1 700 Kč	20 400 Kč	Fond oprav – 1 450 Kč Pojistka, daň z nemovitosti a náklady spojené se správou nemovitosti (např. cestovné, hovorné) – 250 Kč
Výnos před tvorbou rezerv	6 300 Kč	75 600 Kč	Tj. výnos 4,85 % p. a.
Tvorba rezervy – amortizace vybavení bytu	800 Kč	9 600 Kč	10 % z nájemného
Tvorba rezervy – měsíce bez nájemce	1 200 Kč	10 500 Kč	15 % z nájemného
Výnos po tvorbě rezerv	4 300 Kč	51 300 Kč	Tj. čistý výnos 3,31 % p. a.

Zdroj: vlastní zpracování

Nákup obdobné nemovitosti, jaká je popsána výše, může být dobrou investicí, dobře a bezpečně uloženými prostředky a ochranou proti inflaci. Výnosy takovéto investice při započítání tvorby rezerv na předcházení rizik (dle propočtu na základě konkrétní nemovitosti) dosahující výše cca 3,31 % p. a., což není nijak vysoký výnos. Např. v porovnání s tabulkou č. 5 (viz str. 59) Nadace Racek nyní dosahuje vyšších výnosů. Současné vzhledem k bezpečnému uložení prostředků zatím ani není tlačena

k diverzifikaci rizika rozmanitým rozložením majetku, proto zatím může být nákup nemovitosti odložen, než přijde výhodnější nabídka. Aby byly výnosy takovéto investice vyšší, je možné realizovat nákup nemovitostí rizikovějším způsobem. Tomu jsou věnovány následující odstavce.

Spekulativní a rizikový nákup nemovitostí

Jiným motivem k nákupu nemovitostí jsou spekulace s nemovitostmi a nákup rizikovějších nemovitostí. Při spekulativním nákupu nemovitosti obvykle bývá majetek brzy přeprodán za znatelně vyšší cenu, než za jakou byl pořízen. Nevýhodou pak bývá povinnost zaplatit daň z příjmů kvůli tomu, že je nemovitost prodána dříve než po pěti letech. Tyto obchody jsou realizovány s cílem vysokého zhodnocení investice a obvykle s sebou nesou vyšší riziko a také nutnost asistence třetích osob, jako jsou právníci, poradci aj. Základní podmínkou k výhodnému nákupu nemovitosti je dobrá nabídka. Pokud subjekt nemá dobré informační zdroje, které by mu poskytovaly informace o zajímavých nabídkách, je běžným a rozšířeným způsobem výhodné koupě účast v dražbě nemovitostí. Ty slouží především k rychlému prodeji nemovitostí exekutory, soudy či jinými věřiteli (tzv. nedobrovolná dražba), ale také samotnými vlastníky nemovitostí (tzv. dobrovolná dražba), kteří potřebují rychle směnit svou nemovitost za peníze. Díky potřebě vlastníků či věřitelů získat prostředky co nejrychleji jsou zde obvykle zaručeny nižší ceny nemovitostí. Dražby jsou zákonně upraveny a podle toho, kdo je provádí, se liší svými podmínkami.

- Dražby dle zákona o veřejných zakázkách (zák. č. 26/2000 Sb.) – jedná se o veřejné dražby, veškeré dražební vyhlášky musejí být zveřejněny na tzv. Centrální adrese⁵⁰ provozované Českou poštou.
- Dražby exekutorů a soudů dle občanského soudního řádu (zák. č. 99/1963 Sb.) – není povinnost zveřejňovat informace o dražbách.
- Dražby finančních úřadů dle občanského soudního řádu (zák. č. 99/1963 Sb.) – zveřejňují informace na webových stránkách Ministerstva financí.⁵¹

⁵⁰ *Informační systém o dražbách a ostatních nabídkách - Centrální adresa* [online]. Praha: Česká Pošta [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.centralniadresa.cz/cadr/>>

⁵¹ BURIAN, J. Jak se zúčastnit dražby nemovitostí. *REALIT* [online]. 2008 [cit. 2011-04-05], ročník XV, č. 10, s. 68. Dostupný také z WWW: <<http://www.realit.cz/clanek/jak-se-zucastnit-drazby-nemovitosti>> ISSN 1210-8308

Nižší ceny dražených nemovitostí jsou vykoupeny některými nevýhodami spojenými s tímto způsobem koupě. Zmíněny mohou být především skutečnosti, že u nedobrovolných dražeb obvykle kupující nemá možnost si nemovitost prohlédnout, s nemovitostí jsou spojeny různé závazky, zástavní práva, věcná břemena apod., se kterými se musí kupující vypořádat, při samotné dražbě může přihazování znatelně navýšit cenu, existují časové prodlevy mezi zaplacením dražené nemovitosti a získáním přístupu k dané nemovitosti a v neposlední řadě také to, že pro osobu bez zkušeností je značně nebezpečné takto kupovat nemovitosti a účast dalších osob s sebou přináší dodatečné náklady. Nespornou výhodou je však nízká pořizovací cena, která umožňuje realizovat vyšší výnos.

Doporučení

- Obecně lze nákup nemovitostí nazvat dobrým druhem investice, který pomáhá diverzifikovat riziko a bránit se inflaci. Obzvláště to platí pro nadace, protože mají investování majetku zákonně omezeno.
- To platí i pro Nadaci Racek. Ale vzhledem k relativně nízkému objemu nadačního majetku není potřeba těchto investic nyní akutní. Zřejmě to je při porovnání například s již zmiňovanou F-nadací, která musí alokovat nadační jmění přesahující 35 mil. Kč. Pro Nadaci Racek to však do budoucna, kdy by hodnota majetku měla růst, zůstává určitě vhodným nástrojem.
- Ohledně rizikovějšího nákupu nemovitostí lze doporučit vyčlenit určitou část majetku (například procentuálním vyjádřením) pro rizikovější investice. Zpočátku je vhodné zvolit menší objem prostředků, s přibývajícími zkušenostmi je možné tento objem navyšovat.
- Pokud by se Nadace Racek rozhodla vyčlenit například 10 – 15 % majetku pro rizikovější investice, mohla by takto investovat cca 700 000 - 1 000 000 Kč. Pokud by takový objem peněz nestačil k lukrativnímu nákupu, je vhodné počkat, až se majetek nadace zvýší a daná procenta budou odpovídat vyšší částce.

6 Závěrečné zhodnocení a rekapitulace

V předchozí části byla Nadaci Racek navržena různá opatření spojená s otázkou financování. Nadaci Racek by měla posloužit pro inspiraci v této oblasti a měla by motivovat do dalšího rozvoje zdrojů i investic. Nyní budou jednotlivá výše učiněná doporučení stručně shrnuta a sumarizována.

Dárcovství

Nadaci bylo doporučeno, aby provedla kampaň zaměřenou na získávání dárců.

Kampaň by se měla skládat z těchto částí:

- prezentace o Nadaci Racek provedené členy správní rady (či dobrovolníky nadace) i třetími osobami,
- emailová kampaň,
- zajištění podpory Ekumenickou radou církví, pokud to bude možné,
- oslovení potencionálních sponzorů,
- oslovení potencionálních partnerů pro propagaci nadace.

Dále bylo doporučeno uspořádat vlastní benefiční akci a případně požádat o podporu Nadaci Divoké husy, která by mohla výtěžek z této benefiční akce zdvojnásobit.

Veřejné zdroje a nadační příspěvky

Bylo navrženo monitorovat oblast vypisovaných grantů a dotací a dle možností o ně žádat – ať už na provoz nadace nebo na jednotlivé projekty. Pro inspiraci byly uvedeny tři možné projekty (Čtení s Rackem, Kalendář Racek a děti, Finanční gramotnost), které lze realizovat, a pokusit se také sehnat prostředky na jejich realizaci. Správní rada či dobrovolníci nadace mohou samozřejmě navrhnout a realizovat vlastní projekty.

Vlastní zdroje

Tato oblast je nadací efektivně využívána a s prostředky je rozumně nakládáno. Důležité je i nadále vytrvat ve snaze o minimální úroveň nákladů a v šetrném hospodaření s majetkem nadace.

Dobrovolnictví

I dobrovolnictví je v nadaci dobře zvládnutou oblastí. Podstatné je, aby bylo s dobrovolníky dostatečně komunikováno a byly rozvíjeny vztahy a aby se dobrovolníci stávali partnery správní rady. Důležité také je dobrovolníky a jejich práci oceňovat a ohodnocovat. Vzhledem k podstatě dobrovolnictví to zpravidla nebývá finančně, ale je mnoho dalších způsobů, jakými tak lze činit (např. slovně, písemně na webových stránkách či ve výroční zprávě nebo v sídle nadace, drobnými dárky aj.).

Oblast zhodnocování majetku nadace

Nadaci bylo v oblasti zhodnocování majetku doporučeno stanovit pravidlo, dle kterého budou rozdělovány neúčelové výnosy majetku na úspory (pro soustavné navyšování majetku nadace) a spotřebováváný majetek (na nadační příspěvky a provoz nadace). Pro několik následujících let bylo doporučeno stanovit alespoň 50 % výnosů. Nadace by se tímto pravidlem měla řídit už i v roce 2011, k uskutečnění bude nutná úprava rozpočtu v podobě snížení provozních výdajů či nadačních příspěvku o 42 200 Kč.

Produkty finančního trhu

V této oblasti bylo doporučeno sledovat vývoj na trhu a možnosti produktů finančních institucí a nebýt zaměřeni pouze na jeden typ produktů. Dále pak v dostatečném časovém předstihu před skončením aktuálních termínovaných vkladů (červenec 2012) zjistit konkrétní podmínky a nabídky na trhu, aby mohly být prostředky rozloženy co nejefektivněji.

Oblast nemovitostí

Oblast nemovitostí je také spíše otázkou budoucí než současnou. Jak ale bude majetek nadace navyšován, bude se zvyšovat potřeba rozmanitosti investic. Správní rada musí zvolit v této oblasti svou politiku – jestli investovat do běžných nemovitostí či proniknout i do rizikovější oblasti. V tom případě bylo doporučeno investovat pouze předem vyčleněnou část majetku (např. 10 – 15 %), jejíž ztráta by v případě potíží neohrozila nadaci.

Nadace Racek by měla zhodnotit reálné možnosti získávání prostředků z hlediska časového a personálního a na základě těchto údajů a rozhodnutí vytvořit fundraisingový plán. Ten by měl obsahovat jednotlivé druhy zdrojů, které se Nadace Racek pokusí získat, způsoby jejich získávání a závazné termíny. Také by měl fundraisingový plán určovat konkrétní zodpovědnosti jednotlivých osob. Důležité je nezapomenout na zpětné hodnocení jednotlivých kroků fundraisingového plánu včetně dalších doporučení – jestli odstoupit od určitého zdroje, změnit způsob jeho získávání či doporučení, jak jeho získávání zefektivnit.

Oblast zhodnocování majetku je u velké části prostředků nyní spíše výhledová - až do července 2012, kdy bude nutné reinvestovat většinu nadačního majetku. Do té doby by se měla správní rada nadace pokusit proniknout co nejvíce do problematiky, průběžně monitorovat situaci a stav v této oblasti a cca 1 měsíc před skončením termínovaných vkladů začít zjišťovat konkrétní situaci na trhu.

Závěr

Nadace Racek je v České republice díky svému zaměření poměrně ojedinělou nadací. Podporuje projekty a organizace, které staví na často opomíjených, zato však pro život klíčových hodnotách jako je otevřenost, zodpovědnost, ochota pomáhat druhým a proaktivní způsob života a snaží se pozitivně ovlivňovat své okolí a vnášet do něj naději, radost a pokoj. Pro tyto organizace a jednotlivce pracující přímo s klienty je podpora od dalších subjektů klíčová. V tom pro ně chce Nadace Racek být dlouhodobým a důležitým partnerem a část této potřebné podpory jim poskytovat.

Vzhledem k nedávnému vývoji v historii nadace, kdy po několika letech útlumu činnosti proběhla změna správní rady, nebyla oblasti financování a fundraisingu věnována náležitá pozornost. Nadace Racek se řadí k menším a relativně neznámým nadacím. O to je pro ni klíčovější mít kvalitní fundraising. Právě proto správní rada uvítala tvorbu této práce, která se stane podkladem pro vznik a budování nadačního fundraisingu.

V práci byla správní radě Nadace Racek poskytnuta různá doporučení a tipy a byly jí předneseny návrhy a nápady jak lze fundraising a financování rozvinout. V oblasti získávání zdrojů se doporučení týkala těchto zkoumaných zdrojů:

- dárcovství,
- veřejné zdroje,
- nadační příspěvky,
- vlastní příjmy,
- dobrovolnictví.

Doporučení v oblasti dárcovství a veřejných zdrojů a nadačních příspěvků jsou možná realizovat okamžitě. Dále byla rozebrána oblast zhodnocování prostředků pomocí produktů finančního trhu a investicemi do nemovitostí, což bude naopak řešeno spíše v budoucnosti. Důraz byl v práci kladen také na dlouhodobé spoření části výnosů z majetku tak, aby finanční základna Nadace Racek stále narůstala.

Otázky a faktory fundraisingu a financování v nadaci zatím nikdy nebyly řešeny koncepčně. Na základě této práce bude moci být vytvořený fundraisingový plán. Oblast financování se dostane do popředí zájmu správní rady a bude možné realizovat konkrétní kroky k úspěšnému finančnímu rozvoji. Vzhledem k dosavadní absenci obdobných plánů to bude pro nadaci velkým přínosem a aktivity v této oblasti by měly brzy zlepšit aktuální stav.

Autorce bylo při psaní této práce přínosem samostatně zpracovávat část týkající se Nadace Racek, kde musela být zohledněna a kombinována specifika nadace vyplývající jak ze zákona o nadacích a nadačních fondech, tak ze struktury a praktického fungování Nadace Racek. V tom bylo velkou pomocí členství v dozorčí radě a dobrovolnické zapojení v nadaci.

Seznam literatury

Citace:

BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2006. 38 s. ISBN 80-902965-5-6.

BURIAN, J. Jak se zúčastnit dražby nemovitostí. *REALIT* [online]. 2008 [cit. 2011-04-05], ročník XV, č. 10, s. 68. Dostupný také z WWW:
<<http://www.realit.cz/clanek/jak-se-zucastnit-drazby-nemovitosti>> ISSN 1210-8308

Česko. Zákon č. 40 ze dne 26. února 1964 občanský zákoník. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1964, částka 19, s. 201. Dostupný také z WWW:
<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1964/sb19-64.pdf>>

Česko. Zákon č. 158 ze dne 22. dubna 2010, kterým se mění zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 55, s. 2032. Dostupný také z WWW:
<<http://www.sbirka.cz/POSL4TYD/NOVE/10-158.html>>

Česko. Zákon č. 227 ze dne 3. září 1997 o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). In *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 80, s. 4730. Dostupný také z WWW:
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=227%2F1997&number2=&name=&text=>

Česko. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s. 3473. Dostupný také z WWW:
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=586%2F1992+Sb&number2=&name=&text=>

ČSOB Nadační program vzdělávání [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s. [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW:

<<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Nadacni-program-vzdelani/Stranky/default.aspx>>

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 192 s. ISBN 80-85603-38-1.

Evropské fondy – aktuální stav (k 3. listopadu 2010) [online]. Praha: Národní orgán pro koordinace. [cit. 2010-11-29]. Dostupný z WWW:

<<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=c8d02824-16e3-49c2-8243-d65530f792ce>>

Grantový program BENEFICE S DIVOKÝMI HUSAMI [online]. Praha: Nadace Divoké Husy. [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW:

<http://divokehusy.cz/pro_zadatele/nase_programy/>

HLADKÁ, M.; ŠINKYŘÍKOVÁ, T. *Dárcovství v očích veřejnosti*. 1. vyd. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. 24 s. ISBN 978–80–904150–4–1.

Hodnotící informace o činnosti nadací – příjemců příspěvku z Nadačního investičního fondu v roce 2009 [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

2011-01- 25 [cit. 2011-04-11]. Dostupný z WWW:

<http://www.vlada.cz/assets/ppov/RVNNO/dokumenty/HI_2009.pdf>

HYÁNEK, V.; ŠKARABELOVÁ, S.; ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení*. 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 40 s. ISBN 80–239–5262–5.

Informační systém o dražbách a ostatních nabídkách - Centrální adresa [online]. Praha:

Česká Pošta [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.centralniadresa.cz/cadr/>>

Jak darovat [online]. Praha: neziskovky.cz [cit. 2010-12-05]. Dostupný z WWW:
<<http://neziskovky.cz/cz/fakta/darcovstvi/jak-darovat/>>

KROUPA, J.; LEDVINKA, T. *Neziskové organizace šestkrát jinak – sborník případových studií*, Nadace Open Society Fund Praha, 2001.

NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. et. al. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

PETRLÍKOVÁ, B. Nadace a nadační fondy. *Poradce veřejné správy*. 2009, roč. 2, č. 6, s. 62 – 68. ISSN 1802-839X.

POKORNÁ, R. *Sociální marketing/Cause Related Marketing*. Fórum dárců, 2007. 40 s.

Rozbor financování neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2008 [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2010-03-12 [cit. 2010-11-25]. Dostupný z WWW:
<http://www.vlada.cz/assets/ppov/RVNNO/publikace/rozbor_2008.pdf>

Rozdíly mezi nadacemi a nadačními fondy [online]. Praha: Fórum dárců. [cit. 2010-11-02]. Dostupný z WWW:
<<http://www.donorsforum.cz/informace-o-nadacnich-fondech?id=122u>>

RŮSTOVÝ FOND NADACÍ, Pioneer investiční společnost, a.s., otevřený podílový fond [online]. Praha: Pioneer investiční společnost, a.s. [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW:
<<http://www.pioneerinvestments.cz/Fond/ZakladniUdaje.asp?fond=ZBNadacni>>

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *The Emerging Nonprofit Sector*. Manchester: Manchester University Press, 1996. 140 s. ISBN 9780719048715.

SKOVAJSA, M. et al. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SOMROVÁ, L.; KLÉGROVÁ, A. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 24 s. ISBN 80-86991-68-7.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2010 [online]. Praha: Neziskovky.cz. 2010-06 [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW:
<http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_tabulka_1990_2010.pdf>

ŠILHÁNOVÁ, H. et al. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. 2. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1996. 44 s.

V jakém stavu se nachází naše občanská společnost v době vstupu ČR do EU? [online]. Praha: Neziskovky.cz. 2004-04 [cit. 2010-12-05]. Dostupný z WWW:
<<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/vyzkumy/>>

Bibliografie:

BRYCE, H. J. *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*. 3rd ed. San Francisco: JOSSEY-BASS, 1999. 816 s. ISBN 978-0-7879-5026-2.

LEDVINOVÁ, J. Fundraising. *Marketing-journal.cz* [online]. Praha: Focus agency, 2009- , strana naposledy edit. 2009-03-05 [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW:
<http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/fundraising__s387x5077.html>

Seznam příloh

Příloha A – Nabídka Komerční banky, a. s.	92
Příloha B – Nabídka GE Money Bank, a. s.	93
Příloha C – Nabídka J&T Banky, a. s.	94
Příloha D – Nabídka Banco Popolare Česká republika, a. s.	95
Příloha E – Nabídka Československá obchodní banka, a. s.	96
Příloha F – Nabídka VOLKSBANK CZ, a. s.	99

Příloha A – Nabídka Komerční banky, a. s.

Vážená paní Halamová,

na základě naší telefonické domluvy, posílám stručný přehled možností, jak uložit nadační peníze.

Pokud budete chtít využívat roční termínovaný vklad jako doposud, nynější vyhlášená sazba je 0,8 %. Tato sazba odráží současnou situaci na mezibankovním trhu nastavenou Českou národní bankou a plně respektuje to, že s Vašimi penězi je nakládáno se stoprocentní obezřetností.

V současné době také nabízíme unikátní spořicí účet **Profi Spořicí Účet Bonus**. S prostředky lze volně disponovat a jsou úročeny základní sazbou 0,5 % a bonusovou sazbou 0,5 %, tedy celkové úročení 1 % s tím, že výše bonusu se určí z nejnižšího zůstatku v průběhu bonusovacího období, což je pololetí kalendářního roku. Nabídnout toto spořicí konto můžeme klientům, kteří mají u nás založen alespoň jeden běžný účet.

Ráda bych Vás pozvala na pobočku Komerční banky, kde bychom probrali podrobnosti.

S pozdravem

LENKA JOSEFIOVÁ
Relationship Manager TOP SB
Group Branch Liberec
Region Hradec Králové
Komerční banka, a. s.
5. května 1357/2
461 77 Liberec
tel: +420 955 571 303
fax: +420 955 571 339
e-mail: lenka_josefiova@kb.cz
www.kb.cz

Příloha B – Nabídka GE Money Bank, a. s.

Jednorázový termínovaný vklad znáte. Peníze jsou uloženy na určitou dobu a po termínu splatnosti se již neúročí. V současné době je úrok, na částku kterou tady máte, na 12 měsíců 1,5% a na 24 měsíců 2%. Sazba při podpisu smlouvy je platná na celé období uložení peněz.

Revolvingový termínovaný vklad

Podmínkou pro jeho vedení je vedení běžného účtu. Uzavírá se na dobu neurčitou a s možností jednou za určitou dobu (za 1, 2 týdny nebo 1, 3, 6, 12 měsíců) na účet vstoupit - tzv. v otočce. V tuto dobu, je to jeden den, je možné na účet peníze přidat nebo ubrat. Tzn. když budete mít RTV na 1 měsíc může běžet třeba 2 roky, ale jednou za měsíc na něho budete moci vstoupit. Úroková sazba platí po dobu otočky - pokud je RTV na 1 měsíc, tak sazba je platná 1 měsíc. V současnosti je platná sazba od 0,3%-1,5%.

U výše uvedených produktů je možné na účet vstoupit i mimo výpovědní lhůtu, ovšem za sankční poplatek.

Spořicí účet

Opět je k němu veden běžný účet. Výhodou je, že zde není žádná výpovědní lhůta. Tím pádem není pevná úroková sazba. Když se změní úrokový lístek, tak od doby platnosti změny se změní i úrok na spořicí účet. Částka je úročena rozděleně: do 39 999 je v souč. úrok 0,1%, od 40 tis. do 99 999 999 je úrok 1,4%, od 100 mil. je úrok 0,6%. Z účtu je možné čerpat kdykoliv, může být veden i s nulovým zůstatkem.

Všechny výše uvedené produkty jsou vedeny zdarma, běžný účet pro nadace také.
Podrobnosti bych ráda vysvětlila osobně, ale jsem k dispozici samozřejmě i natelefonu.
Přeji hezký zbytek dne.

Monika Zubrová

Ge Money

Osobní bankéř

T +420 485 246 660

F +420 485 104 537

E: monika.zubrova@ge.com

www.gemoney.cz

Úrokové sazby J&T Banky, a.s. pro běžné účty a vkladové účty (v % p.a.)

Platnost od 1.6.2010

BĚŽNÉ ÚČTY V CZK A EUR		
Měna	CZK	EUR
Kreditní zůstatek	0,50	0,05
Nepovolený debetní zůstatek	20,00	20,00

BĚŽNÉ ÚČTY V OSTATNÍCH MĚNÁCH			
Měna	USD	GBP	CHF
Kreditní zůstatek	0,00	0,00	0,00
Nepovolený debetní zůstatek	10,00	10,00	10,00

Minimální vklad pro založení běžného účtu je 10 000,- CZK (ekvivalent pro CM).

VKLADOVÉ ÚČTY S 3-MĚSÍČNÍ VÝPOVĚDNÍ LHŮTOU V CZK	
Sazba	3,00

Minimální vklad pro založení vkladového účtu s 3-měsíční výpovědní lhůtou je 3 000 000,- CZK.
S účinností od 1.9.2010 bude sazba změněna na 2,50 % p.a.

TERMÍNOVANÉ VKLADOVÉ ÚČTY V CZK A EUR		
Délka vkladu	CZK	EUR
1 den (overnight)	podle aktuálních tržních podmínek	podle aktuálních tržních podmínek
1 týden	0,80	0,00
2 týdny	1,00	0,00
1 měsíc	1,15	0,00
3 měsíce	2,00	0,50
6 měsíců	2,50	0,99
9 měsíců	2,90	–
12 měsíců	3,50	1,36

TERMÍNOVANÉ VKLADOVÉ ÚČTY V OSTATNÍCH MĚNÁCH			
Délka vkladu	USD	GBP	CHF
1 týden	0,00	0,00	0,00
1 měsíc	0,00	0,00	0,00
3 měsíce	0,19	0,36	0,00
6 měsíců	0,60	0,83	0,19
12 měsíců	1,15	1,37	0,54

Minimální vklad pro založení termínovaného vkladového účtu je 500 000,- CZK (ekvivalent pro CM), v případě vkladu na 1 den je minimální vklad stanoven ve výši 10 mil. CZK resp. 330 000,- EUR.

CLEAR DEAL TERMÍNOVANÉ VKLADOVÉ ÚČTY	
Délka vkladu	CZK
1 rok	4,00
2 roky	4,50
5 let	5,00

Minimální vklad pro založení termínovaného vkladového účtu je 500 000,- CZK.

Banka stanovuje úrokové sazby pro běžné účty a vkladové účty v návaznosti na vývoj tržních podmínek a s přihlédnutím k výši objemu, měně a délce trvání vkladu. Při stanovování úrokových sazeb banka vychází zejména z vývoje referenčních úrokových sazeb příslušných centrálních bank. Banka je oprávněna jednostranně měnit úrokové sazby v návaznosti na vývoj tržních podmínek, pokud ve smluvních dokumentech to není ujednáno jinak. Aktuální výše úrokových sazeb platné pro běžné účty a vkladové účty jsou zveřejněny ve veřejných prostorách banky.

Běžné účty jsou úročeny aktuálně platnou roční úrokovou sazbou stanovenou bankou. V případě smluvně nesjednaného přecherpání peněžních prostředků banka úročí běžný účet úrokovou sazbou stanovenou bankou pro nepovolený debetní zůstatek.

Příloha D – Nabídka Banco Popolare Česká republika, a. s.



Oznámení Banco Popolare Česká republika, a.s., o úrokových sazbách
platné od 1. 10. 2009 pro podnikatele a firmy

Termínované vklady v CZK

Vklady s fixní sazbou				
Doba vkladu (měsíc)	od 10 000 Kč	od 100 000 Kč	od 300 000 Kč	od 1 000 000 Kč
2	2,00	2,20	2,35	2,55
3 - 5	2,20	2,30	2,45	2,60
6 - 11	2,40	2,45	2,60	2,85
12 - 23	2,70	2,75	2,90	3,10
24	3,00	3,05	3,15	3,30
36	3,25	3,30	3,40	3,60
48	3,40	3,45	3,55	3,80

fixní roční úrokové sazby (v % p.a.)

Minimální vklad 10 000 Kč

Ultra krátké vklady				
Doba vkladu (týden)	od 10 000 Kč	od 100 000 Kč	od 300 000 Kč	od 1 000 000 Kč
1	0,85	0,90	1,00	1,15
2 - 3	1,00	1,05	1,15	1,25
4 - 7	1,20	1,20	1,30	1,40

fixní roční úrokové sazby (v % p.a.)

Minimální vklad 10 000 Kč

Úsporné vklady*				
Doba vkladu (měsíc)	od 10 000 Kč	od 100 000 Kč	od 300 000 Kč	od 1 000 000 Kč
3	1,65	1,85	2,10	2,30
6	2,00	2,20	2,45	2,60
12	2,35	2,50	2,75	3,00

fixní roční úrokové sazby (v % p.a.)

* Úsporné vklady se od 13.2.2009 nezakládají

Rentiérské a kapitálové vklady*				
Doba vkladu (měsíc)	od 10 000 Kč	od 100 000 Kč	od 300 000 Kč	od 1 000 000 Kč
1	1,10	1,20	1,30	1,35
2	1,45	1,70	1,95	2,05
3 - 5	1,55	1,75	2,00	2,20
6 - 8	1,85	2,05	2,30	2,45
9 - 11	2,05	2,25	2,45	2,70
12 - 23	2,25	2,40	2,60	2,80
24	2,40	2,55	2,70	2,90

fixní roční úrokové sazby (v % p.a.)

* Rentiérské a kapitálové vklady se od 13.2.2009 nezakládají

Depozitní produkty

Zhodnocení finančních prostředků

ČSOB Termínovaný vklad pro podnikatele

- délka trvání vkladu od 7 dnů do 3 let,
- možnost vedení účtu v různých měnách (CZK, EUR, USD, SKK, GBP, CHF),
- minimální zůstatek je 5 000 Kč, 1 000 EUR, 1 000 USD, 25 000 SKK, 600 GBP
- úroková sazba je fixní a závisí na délce trvání vkladu a objemu vložených peněz,
- úroky z vkladu můžete převádět na běžný účet v ČSOB nebo ponechat na termínovaném vkladu, kde zvyšují úročenou částku,
- předčasný výběr (při nedodržení délky trvání vkladu) podléhá poplatku dle sazebníku.

Sazby jsou platné od: 1.6.2010

ČSOB Termínovaný vklad na dobu určitou - fixní sazba

doba vkladu	1. pásmo	2. pásmo	3. pásmo	4. pásmo
		od 150 000 Kč	od 500 000 Kč	od 1 000 000 Kč
	do 149 999 Kč	do 499 999 Kč	do 999 999 Kč	
7 dní	0,15	0,15	0,15	0,20
14 dní	0,15	0,15	0,20	0,30
1 měsíc	0,20	0,25	0,30	0,30
3 měsíce	0,25	0,30	0,40	0,45
6 měsíců	0,40	0,50	0,60	0,70
9 měsíců	0,50	0,55	0,70	0,80
12 měsíců	0,85	0,95	1,05	1,10

Fixní roční úrokové sazby (% p.a.).

Minimální vklad a zůstatek ve výši 5 000 Kč

Termínovaný vklad PLUS

- bezpečné uložení vašich finančních prostředků – ze zákona pojištěný vklad
- délka trvání vkladu 2 nebo 3 roky
- minimální zůstatek je 5.000 CZK
- úroková sazba je fixní a závisí na délce trvání vkladu a objemu vložených peněz
- úroky z vkladu můžete převádět na běžný účet v ČSOB nebo vybrat v hotovosti
- předčasný výběr do výše 20% z vkladu je umožněn bez sankce, pokud vybíraná částka nepřekročí 5 mil. CZK (Je možné realizovat více výběrů do maximální výše 20% nebo 5 mil. CZK)

Sazby jsou platné od: 01.06.2010

ČSOB Termínovaný vklad Plus - fixní sazba

doba vkladu	1. pásmo	2. pásmo	3. pásmo	4. pásmo
		od 150 000 Kč	od 500 000 Kč	od 1 000 000 Kč
	do 149 999 Kč	do 499 999 Kč	do 999 999 Kč	
2 roky	1,50	1,50	1,50	1,50
3 roky	1,72	1,72	1,72	1,72

Fixní roční úrokové sazby (% p.a.).

Úrokové sazby ČSOB Termínovaného vkladu na 2 a 3 roky se při obnově řídí aktuálně platnými sazbami ČSOB Termínovaného vkladu Plus.

Minimální vklad a zůstatek ve výši 5 000 Kč

ČSOB spořicí účet pro podnikatele

- výpovědní lhůta je 7 dní,
- možnost vedení účtu v různých měnách (CZK, EUR, USD, SKK, GBP, CHF),
- úroková sazba závisí na objemu vložených peněz a je uvedena v oznámení o úrokových sazbách,
- úroky jsou měsíčně připisovány k jistině,
- možnost vkládat peníze na účet kdykoli a v jakékoli výši - převodem z vašeho běžného účtu nebo v hotovosti,
- po uplynutí výpovědní lhůty jsou peníze automaticky převedeny na váš běžný účet,
- předčasný výběr (při nedodržení výpovědní lhůty) podléhá poplatku dle sazebníku.

Sazby jsou platné od:01.06.2010

ČSOB Spořicí účet pro podnikatele

	1. pásmo	2. pásmo	3. pásmo	4. pásmo
dobu výpovědi		od 150 000 Kč	od 500 000 Kč	od 1 000 000 Kč
	do 149 999 Kč	do 499 999 Kč	do 999 999 Kč	
7 dní	0,80	0,90	1,10	1,30

Vyhlašované roční úrokové sazby (% p.a.), minimální počáteční vklad ve výši 5 000 Kč

Termínovaný vklad s individuálními podmínkami

ČSOB Termínovaný vklad s individuálními podmínkami vám představujeme jako rozšiřující zvýhodněnou variantu klasického termínovaného vkladu. Jeho výhod můžete využít pro Vaše volné peněžní prostředky v objemu od 10.000.000 CZK nebo ekvivalentu v cizí měně. Umožníme vám zvolit si libovolnou délku splatnosti vkladu včetně jednodenního trvání (overnight / přes noc) s automatickou obnovou a poskytneme vám vyšší, individuální úrokovou sazbu.

Tabulka úročení platná pro den 10.6.2010

ČSOB				
dobu vkladu / měna	CZK	EUR	USD	GBP
1 den	0,22 p.a.	0,06 % p.a.	0,10% p.a.	0,30% p.a.
7 dní	0,44% p.a.	0,12% p.a.	0,12% p.a.	0,30% p.a.
14 dní	0,44% p.a.	0,13% p.a.	0,12% p.a.	0,30% p.a.
1 měsíc	0,51% p.a.	0,18%.p.a.	0,14% p.a.	0,31% p.a.
3 měsíce	0,68% p.a.	0,70% p.a.	0,45% p.a.	-
6 měsíců	0,98% p.a.	0,97% p.a.	0,87% p.a.	-
12 měsíců	1,19% p.a.	-	-	-

VÝBĚR Z NABÍDKY VOLKSBANK CZ, a.s. ke dni 9. června 2010

1) Běžný spořicí účet pro právnické osoby:

- jedná se o spořicí běžný účet s nadstandardním úročením ve výši **1,25 % p.a.** Úroková sazba je garantována vždy na celé čtvrtletí, nyní tedy do 30.6.2010! Od 1.7. jej již avizováno snížení sazeb cca o 0,25 %

- **účet je veden bezplatně** a peníze jsou kdykoliv k dispozici - nejsou vázané výpovědní lhůtou

- k účtu lze získat zdarma internetové bankovníctví

- k tomuto účtu lze nabídnout **zvýhodněné termínované vklady** na dobu

6 měsíců s úrokovou sazbou **2,13 % p.a.**

12 měsíců s úrokovou sazbou **2,33 %**

24 měsíců s úrokovou sazbou **2,63 %**

36 měsíců s úrokovou sazbou **2,93 %**

Investiční příležitosti:

2) Hypoteční zástavní list (HZL) Volksbank CZ 4,1 / 2016

- HZL nese pevný úrok ve výši **4,1%** v podobě ročně vyplaceného kupónu

- HZL je likvidní investicí, kterou můžete kdykoliv před splatností prodat bance zpět za aktuální tržní cenu. Při zpětném prodeji budete mít peníze na účtu za 3 pracovní dny.

- HZL se svojí charakteristikou řadí mezi nejbezpečnější dluhopisy a investice vůbec.

Datum splatnosti: 19.5.2016

Kupón: **4,1% , ročně vyplácený na účet**

Nominální hodnota 1 ks: 10.000,- Kč

Standardní poplatek: 0.6%

Cena 104,3%

V době tržních výkyvů chtějí mít investoři plně pod kontrolou riziko své investice. Právě proto se Volksbank rozhodla vydávat 100 % garantované certifikáty s různou strukturou podkladových aktiv s krátkou až střednědobou splatností.

Díky možnosti dosáhnout výnosu prostřednictvím fixního úroku (kuponu) a dalšího atraktivního výnosu, v závislosti na vývoji podkladového aktiva, nabízí certifikáty zajímavou alternativu k běžným konzervativním investicím, zejména depozitním produktům.